



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILAN**

**MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A ;**

**JESUS ALFONSO MACIEL HERNANDEZ**

**MEXICO, D. F.**

**1982.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## IV

## I N D I C E

PROLOGO		VIII	
INTRODUCCION		XI	
CAPITULO	1. -	Antecedentes Históricos	1
	1.1. -	La evolución de la Industria Automotriz y su importancia dentro del contexto económico - de México.	2
CAPITULO	2. -	El Departamento de Compras y su importancia dentro de la Industria Automotriz Terminal.	15
	2.1. -	El ¿por qué? del Departamento de Compras.	16
	2.2. -	Sus principales objetivos.	19
	2.3. -	El Departamento de Compras y sus nexos -- con otros departamentos.	25
CAPITULO	3. -	Procedimientos y descripciones propuestos - para los principales puestos del Departamento de Compras.	34
	3.1. -	Descripción de puestos.	35
	3.1.1. -	Comprador Partes Productivas Nacionales.	37
	3.1.2. -	Analista de Costos Objetivos.	46
	3.1.3. -	Estudios Económicos y Presupuestos.	53
	3.1.4. -	Control y Registro de Compras Refacciones Herramientales y Presupuesto de Gastos - - Departamentales.	59

VI

CAPITULO 5. -	La Eficiencia en Compras como Eje Rector de las Utilidades.	216
5.1. -	Análisis de Valor y Costos Objetivos como controladores del precio.	217
5.2. -	La negociación Comprador - Vendedor.	222
5.3. -	Los Presupuestos en Compras.	227
CONCLUSIONES:		231
BIBLIOGRAFIA:		237

VII

T I T U L O

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL.

## P R O L O G O

Tal vez sería un tanto aventurado decir que el Departamento de Compras es el más importante dentro de las empresas, pero si cae dentro de la realidad mencionar que las compras o abastecimiento - como suele - - llamarse en algunas organizaciones - es una función por demás vital - - para el buen funcionamiento de un negocio.

Lo anterior descansa en las sólidas bases de ahorro sobre los egresos y utilidad sobre los ingresos, es decir, comprar a buen precio para vender a buen precio.

En la medida que se compre adecuadamente dependerán las utilidades de la empresa, puesto que al reducir costos, vía compras, nuestro margen entre el precio de venta y costo de venta será más amplio, esto sólo se logra - - cuando la administración de dicho departamento sea eficiente, aumentando el aprovechamiento de los recursos utilizados, trabajando con profesionalismo y ética, implementando una buena comunicación interpersonal y participando a la gente del objetivo importantísimo que persigue su desempeño - - dentro de ese departamento.

En una época tan sofisticada como en la que vivimos actualmente, cuya complejidad de las empresas - dado el volumen tan grande de operaciones y - - recursos que manejan - se hace patente, es preciso mantenerse actualizado

y más aún bien organizado para no caer en las "garras" de la anarquía - estructural, la industria automotriz ha jugado un papel muy importante - dentro de la economía nacional, puesto que es generadora de un número muy significativo de empleos y por lo tanto participa representativamente en el producto interno bruto y en el ingreso nacional bruto.

Por ser ésta una de las más importantes industrias, amén de ser el pilar central del desarrollo de la economía de México, debe mantenerse a la - vanguardia de las necesidades del país y renovarse según lo demanden los cambios tecnológicos y adaptarse a los cada vez más complejos, costosos e irrenovables recursos mundiales.

De la eficaz organización del Departamento de Compras dependerá el logro de sus objetivos, mismos que resumidos en forma genérica son: comprar lo mejor, la cantidad adecuada y al menor precio.

Este trabajo pretende marcar de manera relativa los lineamientos a seguir en cuanto a métodos y procedimientos, dentro de un Departamento de - - Compras en la Industria Automotriz Terminal, sin querer con ellos delimitar el campo de acción que cada empresa pueda desarrollar según sus necesidades.

Es la meta final de este trabajo proporcionar al ejecutivo de compras y al lector, una guía por escrito que en un momento dado marque la pauta a - -

seguir en el desempeño de las actividades de los principales puestos con los que cuenta un Departamento de Compras.

Además de contar con un sistema de procedimientos elaborados en base a condiciones idóneas, para tener un parámetro de comparación que - - permita cuantificar los resultados de las actividades de los puestos de - dicho Departamento.

Nuestro sistema seguirá creciendo y sofisticándose cada vez más, es -- cierto que la perfección no existe desde el punto de vista humano pero también es cierto que cada día se avanza rumbo a ella.

Es mi deseo que este manual se tome como una herramienta, cuyo objetivo es servir de auxilio a todas las personas interesadas en el área.

## INTRODUCCION

Este trabajo trata de la manera más sencilla posible, delinear los sistemas y procedimientos de las principales funciones desarrolladas en el Departamento de Compras dentro de la Industria Automotriz Terminal, se presenta en las primeras páginas un leve esbozo de la importancia y trayectoria que ha seguido tan importante industria en México.

Pretendemos posteriormente enmarcar la importancia del Departamento de Compras y sus principales objetivos así como sus relaciones con otros departamentos.

A su vez anotamos la descripción de los puestos principales del mencionado Departamento, tratando de marcar una línea a seguir en lo que respecta a objetivos, dimensiones, naturaleza y los demás requisitos que el puesto demanda para su eficaz funcionamiento. No pretendemos designar un modelo único de características de cada puesto, sino de manera genérica conjugar los aspectos más sobresalientes de este tipo de puestos en diferentes empresas de la industria automotriz.

Asimismo y como punto primordial, analizamos en forma detallada todos los procedimientos que debieran llevarse a cabo en las funciones de compras, pretendiendo con esto que se cuente con una guía que marque la pauta a seguir en el proceso de organización de tan importante departamento.

Se presentan también los organigramas de todas las secciones del Departamento de Compras, pretendiendo mostrar la organización y jerarquización de los recursos humanos. En el organigrama general de este Departamento se puede observar la asignación del factor humano a las diferentes tareas de las compras en si.

Como parte final se da especial énfasis a los análisis de valfa y a los presupuestos dentro de compras como indicadores de la utilidad, ya que en base a un buen presupuesto se tendrá una buena utilización de los recursos financieros y, a su vez, con el análisis de valfa se pagarán precios justos por calidad, servicio y garantía.

Los sistemas y procedimientos que a continuación se presentan, son el fruto de la experiencia que en algunos puestos del Departamento de Compras de una planta armadora de vehículos he podido realizar.

Algunos de los procedimientos aún están en etapa de implementación, observándose satisfactorios resultados.

C A P I T U L O 1

A N T E C E D E N T E S H I S T O R I C O S

1.1. - LA EVOLUCION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y SU  
IMPORTANCIA DENTRO DEL CONTEXTO ECONOMICO  
DE MEXICO:

A partir de 1908 aparecen en el País los primeros automóviles armados completamente en el extranjero y se importan cerca de 215 unidades -- anuales desde el año mencionado hasta 1916, cantidad que aumentó a -- 6000 entre 1917 y 1925, este período se caracterizó por la importación masiva de automóviles hasta que en 1926 se establece en México la -- compañía armadora Ford Motors Company dando lugar a la construcción de automóviles a nivel nacional con partes producidas en el extranjero. Sin embargo, la producción en el País era muy reducida y aparejada con la creciente demanda existente entre los años de 1925 y 1930, se alcanzó una cifra de 67,374 vehículos. Persistió la necesidad de seguir en su mayoría importando. (1)

De 1926 a 1947 las plantas ensambladoras marcharon con normalidad e incluso con apoyos por parte del gobierno pues desde 1925 se ofrecía -- una serie de estímulos al establecimiento de actividades de ensamblaje -- dentro del país y para esto, basta mencionar que en octubre de 1925 se -- disminuyó la tarifa de importación de partes completas para automóviles en un 50% respecto a la cuota que se imponía a los vehículos importados armados en el extranjero.

(1) Proyecto: Empresa y Clases Sociales  
Serie: Monografías, Empresas de la Industria Automotriz  
Margarita Camarena Lhurs  
Instituto de Investigaciones Sociales de la U.N.A.M. -Méx. 1970.

Fueron varias las razones para que en México se incrementara la inversión en la rama automotriz e instalación de fábricas de ensamblado, - - entre otras podemos citar la diferencia de costos de transporte de un - - vehículo armado en el extranjero y los no ensamblados, así como los - - distintos costos de mano de obra entre México y los Estados Unidos, de esta forma nacen en México hacia 1935 la General Motors con sus modelos Opel, Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac.

Fábrica Automex, con sus modelos Plymouth y De Soto, así como camiones Dodge y Fargo.

Hacia 1938, los Studebaker, Nash y Willys. (2)

Dadas las condiciones que prevalecen en el País, el Estado empezó a - - intervenir en la economía; es entonces cuando se da un gran auge a la - - industria automotriz.

En México se restringe severamente la importación de vehículos ensamblados, se inician de esta forma una serie de plantas armadoras para - - sumar 12 hacia fines de los años cuarenta.

Las nuevas empresas son: Automotriz de México en 1941, Constructora - de Carros Marca Hudson y Renault; Automotriz Lozano que en 1941 inició sus operaciones; Internacional Harvester de México en 1944; Equipos - -

(2): Op. Cit. (1)

Automotrices en 1945: (Reo); Armadora Mexicana, en 1945, Automóviles Ingleses en 1946, ensamblando automóviles Morris M.J. y los camiones BMC; Willys Mexicana, en 1946. (3)

En 1951 el intervencionismo estatal sobre la actividad automotriz, se - - hace patente en la fijación de precios oficiales que favorecían la importación de automóviles terminados una vez que se abandonó la política establecida en 1947, sustituyendo las restricciones cuantitativas a la importación de partes y componentes automotrices, que pretendiendo transformar las pautas de la importación automotriz, no logró alterarlas significativamente debido a la casi inexistencia de la producción de autopartes en el país.

Se creó en 1951 un Comité Consultor cuyo objetivo sería el establecer - - cuotas de importación a aquellas empresas que mejor satisficieran los siguientes requisitos:

- a) Que sus precios de venta en México fuesen muy similares a los de la misma compañía en su país de origen.
- b) La mayor aceptación del mercado nacional.
- c) Contar con una amplia red distribuidora.
- d) Talleres de reparación y servicio al menor costo.

(3): Op. Cit. (1)

Se estableció también un mínimo de componentes nacionales relativos - simples de incorporar. Los precios, como se mencionó fueron sujetos a control gubernamental, fijándose políticas que con algunas variantes subsisten hasta la fecha. Los precios oficiales fueron aumentando año con año hasta 1950, cuando fueron congelados.

Estas medidas de política económica tan cambiante sin un objetivo bien delineado resultaron de acuerdo a los intereses de la burguesía mexicana, un tanto contraproducentes, en el sentido de permitir la importación de vehículos ensamblados, lo cual se puede apreciar pues en 1950, la producción total fue de 21,575 unidades mientras que la importación total ascendió a 15,778 unidades o sea un 42% del total; y en 1960 la producción fue de 49,807 unidades mientras que la importación total sumó 38,368 que representan un 44% del total. (4)

Estas medidas dieron origen a la proliferación de industrias automotrices importadoras, aumentando a 18 el total de fabricantes a mediados de los años cincuenta y a 19 en 1958 de las cuales 12 eran plantas armadoras y el resto eran importadoras de vehículos, existiendo 75 marcas diferentes y aproximadamente 117 modelos a la venta.

Posteriormente se formaron, Diesel - Nacional en 1951, que fabricó productos Fiat hasta 1959 y más tarde productos de la Renault y camiones -

(4): Op. Cit. (1)

Dina; autos Packard en 1951; Studebaker de México, en 1953; Representaciones Delta en el mismo año; Volkswagen Interamericana, en 1954; -  
Planta Reo de México e Industria Automotriz en 1955. (5)

En esta época la industria automotriz estaba prácticamente formada - -  
por empresas ensambladoras puesto que no existía una industria produc-  
tora de autopartes e incluso en 1960 el grado de contenido nacional de -  
los vehículos no superaba el 15%, ocasionando una fuerte fuga de divisas  
del orden de los 1,200 millones de pesos anuales.

En esta rama industrial, la penetración del Capital extranjero en forma -  
monopolística y la movilización de recursos de algunas fracciones del - -  
Capital monopolista nacional, hacia esta actividad, son los antecedentes  
para que en 1960 el Estado comenzara a delinear algunos aspectos de lo -  
que en 1962 culminaría con la promulgación del decreto sobre la integra-  
ción de la industria automotriz, el cual consistía en un porcentaje del 60%  
de contenido nacional y señalaba a su vez que el capital nacional debía par-  
ticipar en las empresas de la industria terminal tratando de reducir éstas  
a un máximo de dos o tres.

En noviembre de 1962 se llevaron a cabo ciertas normas muy similares a  
las establecidas en 1954 pero añadían una última que se refería al aumen-

(5) Op. Cit. (1)

to de cuotas a las empresas que incorporaran un mayor porcentaje de piezas nacionales en el contenido de la producción.

Gran cantidad de empresas que hasta entonces operaban en México decidieron abandonar el mercado nacional, antes de incorporar las partes nacionales cuyos precios y calidad no cubrían el mínimo de requisitos estándar, lo que redundaría en mayores costos y menor durabilidad del producto. - Lo anterior aunado al congelamiento de precios originó que el número de fábricas ensambladoras disminuyera a doce y las marcas pasaran a su vez de 74 a 24 en 1962. (6).

El Decreto Presidencial de 1962 durante la administración del Lic. Adolfo López Mateos se resume en cuatro puntos básicos:

1. - Desarrollar la industria automotriz terminal integrando la industria de autopartes y estimulando la creación de actividades conexas.
2. - Equilibrar la balanza de pagos alentando la exportación de autos y partes automotrices y prohibiendo la importación tanto del motor -- como de conjuntos ensamblados, fijándose un 60% como mínimo de integración nacional dentro del costo del vehículo.
3. - Promover la industrialización del país a través de los efectos de -- esta actividad sobre las demás.
4. - Elevar los niveles de ingreso y empleo internos. (7)

Sin embargo este decreto dejó algunas lagunas en cuanto a que no se estipuló aparte del motor que otros componentes debían construirse, además -

(6): Op. Cit. (1)

(7): Op. Cit. (1)

de que tampoco se fijó el límite de marcas y modelos que podrían fabricarse en el país amén de no estipularse el medio para controlar los precios.

Un Total de 18 firmas de esta rama presentaron sus proyectos de integración a la entonces Secretaría de Industria y Comercio de las cuales sólo se aprobaron nueve, dos de éstas desaparecieron surgiendo dos sustitutas. En 1963 se llevó a cabo un decreto complementario mismo que declaraba a la Industria Automotriz como "nueva y necesaria" otorgando una serie de estímulos fiscales para que se acataran las disposiciones del decreto de integración. (8)

Dichos estímulos consistían en la exención de impuestos a la importación de maquinaria y equipo, por un período de cinco años, una exención del 100% en las tarifas de importación de materiales y partes componentes por un período de cuatro años, y también una exención del 80% del impuesto federal sobre ensamblaje; este conjunto de exenciones según datos del gobierno en 1966 otorgadas a la industria automotriz fueron del orden de 700 millones de pesos. (9)

De manera que estos alicientes contribuyeron a la creación de industrias automotrices, de las cuales se crearon la Ford Motor Company, General Motors de México, Fábrica Nacional de Automóviles (Borward), Vehículos

(8): Op. Cit. (1)

(9): Op. Cit. (1)

Automotores Mexicanos (Rambler y Jeep), Diesel Nacional (Renault) y --  
Volkswagen de México. Como consecuencia de la expansión de esta industr  
tria las inversiones fueron en aumento alcanzado en 1962, 32 millones de  
dólares de 1960 y en 1966 esta suma era del orden de 140 millones de - -  
dólares, de tal suerte que la producción de automóviles se multiplicó - -  
llegando a 67 mil unidades en 1962 a 94 mil en 1964 y a 113,000 en 1966. -  
(10)

Como efecto colateral, la ocupación de trabajadores de esta importante  
industria ascendía a 7000 hombres en 1960; a 9000 hombres en 1962 - -  
y 22,000 hombres en 1966; los salarios y las prestaciones que en 1962 -  
alcanzaban la cifra de 238 millones de pesos, en 1966 aumentaba a - - -  
705 millones de pesos.

Si agregamos las 25,000 personas ocupadas en la industria auxiliar y los  
22,000 ocupados en las redes de distribución, la industria automotriz - -  
ocupaba hacia 1966 cerca de 70,000 personas. (11)

En 1962, las importaciones de material de ensamble eran, de 1,168 millon  
nes de pesos, o sea, 17,927 pesos por unidad; en 1964, las importaciones  
globales eran de 1,915 millones de pesos, y cada unidad ensamblada repres  
sentó 20,277 pesos, mientras que en 1966 la importación de partes automotriz  
trices disminuyó por primera vez, se importaron por este concepto 1,211

(10) Op. Cit. (1)

(11) Op. Cit. (1)

millones de pesos, resultando la importación de partes por unidad producidas de 10,635 pesos, disminuyendo en casi un 50%.

Por esta razón el porcentaje de integración nacional pasa de un 21.6% en 1960, a un 26.9% en 1964, a su vez un 46% en 1965 alcanzando en 1966 un 53% de integración. (12)

La industria auxiliar duplicó sus inversiones en 1964 con respecto a 1962, alcanzando los 1,500 millones de pesos y generando una producción por un valor de 3,000 millones de pesos. (13)

En 1965, las compras a los productores de autopartes sumaban 575 millones de pesos y en 1966, alcanzaron la cifra de 645 millones de pesos. (14)

Se puede apreciar en el crecimiento de los fabricantes de autopartes la efectiva protección del Estado en su desarrollo, pues por ejemplo en 1966, el 76% del costo total del vehículo era suministrado por estos fabricantes, resultando por ello un 35% mayor el costo del producto que si se hubieran continuado las importaciones de partes - una vez descontados los gastos de transporte y empaque.

Existiendo varias razones que explican los altos costos de manufactura de que se ha hablado, entre ellas el alto volumen de inventarios de materiales y productos terminados que ocasionaron un aumento en el costo, también en

(12) Op. Cit. (1)

(13) Op. Cit. (1)

(14) Op. Cit. (1)

el hecho de que la producción de autopartes creciera a un ritmo mayor que el de absorción de la industria terminal, traduciéndose en cuantiosas inversiones, para el almacenaje.

Los precios fijados por el gobierno a los vehículos, resultaban en 1966, -- superiores a los del país de origen en un 95% para autos standar, 65% para compactos y un 45% para los populares, por lo cual las ganancias no resultaban escasas, sino simplemente restringidas respecto a los amplísimos márgenes obtenidos anteriormente. (15)

Debido al auge de la industria auxiliar, los monopolios iniciaron la transformación de sus plantas, de ensamblaje en fabricantes de autopartes, - - movilizando cerca de 10,800 millones de pesos.

Una vez alcanzadas las metas fijadas en la reglamentación de 1962, se hizo necesario introducir nuevas modificaciones, una importante fue la especialización productiva de los fabricantes de vehículos, en 1968 los avances de esta reglamentación eran los siguientes:

1. - Aumentar la productividad y utilizar un mayor número de partes - - nacionales.
2. - Aumentar el volumen de producción, mediante planes de exportación, basados en el marco de operaciones de la A.L.A.L.C. (Asociación - Latinoamericana de Libre Comercio).
3. - Congelación de modelos en lo que respecta a camiones.
4. - Especialización productiva de fabricantes de vehículos. (16)

(15) Op. Cit. (1)

(16) Op. Cit. (1)

Cuando en 1972, tales modificaciones aparecían en forma de un nuevo - - Decreto que reemplazaba al anterior, empiezan a hacerse presentes las características de otro período que domina hasta la actualidad con un - - matiz de capital extranjero monopolista. Los aspectos más importantes del Decreto de 1972 son los siguientes:

1. - El grado mínimo de integración nacional respecto al costo directo de producción será de 60% para la producción local, y del 40% -- para la destinada a exportación.
2. - Las empresas ensambladoras no podrán fabricar autopartes que - puedan ser fabricadas por la industria auxiliar salvo en el caso de fines de exportación.
3. - A partir de 1973 las exportaciones deberán ser compensadas ini-- ciando con el 40% de exportaciones con respecto al total importado, porcentaje que aumentaría gradualmente con el objeto de llegar en 1979 a un valor igual de exportaciones contra las importaciones.
4. - Las empresas terminales que rebasen el 60% de integración nacio-- nal tendrán como incentivo la autorización de una cuota extra de -- producción y las piezas que importasen para dicha producción - - extra no deberán necesariamente ser compensadas con exportacio-- nes.
5. - A partir de 1974, las empresas fabricantes de automóviles compac-- tos, standard y deportivos sólo podrán producir tres líneas de - - vehículos con tres modelos por línea sin que la producción total de modelos sea superior a siete. A partir de ese mismo año, las - - empresas fabricantes de automóviles tipo popular, sólo podrán pro-- ducir hasta cuatro líneas de vehículos con tres modelos por línea, sin que la producción total de modelos sea superior a siete.
6. - Se concederán incentivos fiscales a la exportación de partes compo-- nentes y vehículos terminados. (17)

Actualmente y con un nuevo Decreto que desde el mes de junio de 1977 - - está vigente, la industria automotriz sufre algunas modificaciones en su re-- glamentación.

Los puntos principales de este Decreto pueden resumirse así:

1. - A partir del año modelo 1978, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial fijará un presupuesto anual de divisas para la industria automotriz tomando en cuenta los objetivos fijados para este sector y la situación de la balanza de pagos.
2. - Las empresas de la industria automotriz terminal deberán generar por lo menos el 50% de las divisas netas necesarias para el presupuesto de divisas, con la exportación de componentes fabricados por sus empresas de la industria de autopartes que cumplan con un programa de fabricación aprobado por la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, el 50% restante podrá ser obtenido con exportaciones de vehículos y componentes automotrices, fabricados en planta propia o por empresas que no cuentan con un programa de fabricación aprobada por la citada Secretaría.
3. - Los grados mínimos de integración nacional que deberán tener los vehículos automotores, partirán de una base con fecha de este Decreto para alcanzar su objetivo en el año modelo 1981, de la siguiente manera:

	1977	1978	1979	1980	1981
Automóviles	50%	55%	65%	70%	75%
Camiones	65%	70%	75%	80%	85%
Tract. y Autob.	70%	75%	80%	85%	90%
Tract. Agríc.	65%	70%	75%	80%	85%

4. - Para determinar el grado de integración nacional de los vehículos fabricados por la industria automotriz terminal, sólo se tomarán en cuenta los componentes automotrices producidos conforma a programas de fabricación aprobados por la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.
5. - Las empresas de la industria terminal no podrán fabricar componentes que produzca la industria de autopartes, sin embargo, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial podrá autorizar la fabricación de componentes adicionales a los que ya producen o tengan aprobados para producir, cuando a su juicio sea benéfico para la economía del país y el desarrollo de la industria nacional y se cumplan además, los requisitos que al respecto fije la comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz.

6. - Para que un componente clasificado como nacional de incorporación obligatoria pueda ser sustituido por uno de importación, se requerirá la formulación de un convenio con la Secretaría de - - Patrimonio y Fomento Industrial bajo las siguientes bases:
- a) Que las partes interesadas presenten ante la citada Secretaría la solicitud correspondiente, indicando las razones y -- consecuencias de la sustitución, así como los compromisos que están dispuestos a adquirir.
  - b) Que dicha solicitud se analice conjuntamente con las empresas de la industria terminal y la de autopartes que corres-- ponda y;
  - c) Que cumplan con las condiciones que en base a su solicitud les fije la citada Secretaría.
7. - Sólo las empresas de participación mayoritaria mexicana podrán ser autorizadas directamente por la Secretaría para producir - - líneas de vehículos diferentes a los ya aprobados.
8. - Las empresas de la industria automotriz terminal que deseen - - producir más de un tipo de motor, deberán exportar anualmente como mínimo el 60% del volumen de la producción del motor - - adicional. (18)

(18) Automóviles y Camiones, Principales Disposiciones Legales. Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles, A.C. México 1979.

C A P I T U L O 2

EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL

## 2.1. - EL POR QUE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

La empresa como sistema necesita insumos, es decir, entradas; de - - recursos humanos, de recursos monetarios, recursos tecnológicos, etc. estas entradas harán posible que una organización cumpla su función de productora de bienes y/o servicios.

Al ser las entradas al sistema empresa el punto donde se inicia el ciclo de generación de satisfactores, resulta muy importante que éstas se - - canalicen por un medio adecuado, en otras palabras, es necesario que -- exista un Departamento que actúe como puerta de entrada de todo lo requeredo para la producción, tanto como para el mantenimiento y demás materiales y mobiliario que la organización necesita para fungir como tal.

El Departamento de Compras juega un papel importantísimo dado que de lo que se compre dependerá lo que se procese y posteriormente se venda.

En la Industria Automotriz Terminal, el Departamento de Compras adquiere un lugar diferente al que podría tener en cualquier otra empresa y esto es debido a que este tipo de industrias tienen un carácter de maquiladoras, es decir, terminan el trabajo que ya se inició en otras muchas empresas, éstas últimas son las productoras de autopartes, mismas que terminarán ensamblándose en la ya mencionada Industria Automotriz Terminal.

Al ser este tipo de industria el eslabón final de una gran cadena, los defectos que tuviese a su inicio, se reflejarán obviamente en su etapa final y de ahí que sea tan importante que todas las empresas que auxilian en forma de proveedores a las industrias ensambladoras automotrices tengan que ser seleccionadas de manera profesional para que no existan fallas que pudiesen reflejarse al ser armado completamente el automóvil.

Es por lo anterior, pertinente hacer hincapié en la necesidad de que exista de manera singular y sistemáticamente bien organizado un Departamento de Compras, que lleve a cabo todas las funciones necesarias para que todas las partes que involucre la fabricación de un automóvil se hagan llegar a tiempo, en la cantidad adecuada, al precio justo y de la calidad requerida. Es aquí en donde el Departamento de Compras entra en acción para cumplir todos estos requisitos, puesto que en este Departamento se realizan actividades tales como:

- 1). - Establecer fuentes de aprovisionamiento.
- 2). - Entrevista a los representantes de los proveedores.
- 3). - Visitar las fábricas de los proveedores.
- 4). - Conseguir cotizaciones y llevar a cabo las negociaciones.
- 5). - Escoger el proveedor y hacer la adjudicación.
- 6). - Negociar rechazos y ajustes.
- 7). - Vender los desechos, sobrantes y artículos ya en desuso.
- 8). - Obrar de acuerdo con los controles del Gobierno.
- 9). - Presupuestar los egresos vía compras, basados en experiencias pasadas y en necesidades futuras.

Cada una de las actividades anteriores es desarrollada sistemáticamente y con procedimientos preestablecidos por un grupo de profesionales - - dentro del Departamento de Compras.

De lo anterior se desprende que, en la época actual y dentro de la industria automotriz ensambladora, la actividad de comprar no se puede - - subordinar al simple hecho de intercambiar dinero por mercancías.

Asimismo, de no existir un Departamento de Compras por medio del - - cual se centralicen todas las entradas de bienes y servicios, cada Departamento compraría lo que necesitara, originando con esto una anarquía - en los egresos con lo cual los gastos de la empresa se dispararían de tal forma que de no aumentar su precio de venta, se vería en peligro de no - sólo dejar de tener un rendimiento o utilidad, sino de perder; la práctica anterior orillaría a tener un precio de venta tan alto que podría perderse mercado.

Es por eso que la actividad de compras debe ser independiente y no estar relegada a ningún Departamento como lo fue en la mayoría de las empresas hasta antes del primer movimiento bélico a nivel mundial.

2.2. - SUS PRINCIPALES OBJETIVOS:

Dentro de los principales objetivos del Departamento de Compras se -- encuentran los siguientes: adquirir la calidad adecuada, en las cantidades apropiadas, en los momentos oportunos, de los proveedores adecuados y al precio debido.

Si cualquiera de ellos es omitido puede redundar en una transacción - - insatisfactoria y antieconómica.

Lo que es adecuado, apropiado y oportuno en cada uno de los factores - mencionados es a menudo cuestión de opinión de grupo, pero, en la mayoría de los casos, estas opiniones pueden estar y deben ser respaldadas por principios fundamentales basados en el análisis científico y en la - - experiencia. Estos objetivos fundamentales pueden aplicarse a los organismos de gobierno e instituciones públicas, así como a todas las formas de empresas y negocios.

CALIDAD. -

Al hablar de calidad debe entenderse las cualidades necesarias para llevar a cabo los propósitos para los cuales se está comprando la mercancía.

No siempre resulta fácil aplicar esta norma a los materiales, maquinaria y otros componentes que se utilizan en la industria automotriz terminal.

Si la calidad adquirida es innecesariamente superior a la adecuada, el comprador se verá obligado a pagar más por dicha calidad lo cual puede ser causa de que la empresa venda a precios que lo expulsen del mercado.

Por el contrario, si la calidad es inferior, el comprador podrá tener un ahorro en sus costos primarios, pero los desperdicios y rechazos posteriores pueden hacer que los costos finales sean más altos de lo que los hubieran hecho unos materiales más caros.

En la industria automotriz terminal la calidad de los materiales comprados cobra esencial importancia en vista de que la imagen de la empresa estará en función de la calidad de las partes que ensamblan.

El toque final que una empresa automotriz terminal da a sus coches, no tendría objeto, por muy fino que fuera éste, si las piezas que se están ensamblando tuviesen una calidad que deja mucho que desear.

#### CANTIDAD. -

Cantidad adecuada significa hacer llegar a la empresa el volumen necesario para mantener una producción sin interrupciones, puesto que las interrupciones en la producción por falta de materiales resultan muy costosas.

Por otra parte, el sobreaprovisionamiento resulta también costoso debido a factores tales como el almacenamiento y los cargos por seguros, el interés devengado por la inversión y por la posibilidad del deterioro y de quedar fuera de uso.

### TIEMPO. -

Lo oportuno o adecuado del momento va ligado con la cantidad adecuada, pero puede afrontar consideraciones más específicas. En el caso de la industria automotriz terminal pueden encaminar sus compras hacia los centros de producción a base de un programa ajustado al tiempo. Su finalidad es ahorrar tiempo y gastos de manejo de materiales, mismos que son mayores cuando las materias primas o los componentes, se entregan en almacenes centrales para enviarlos y entregarlos después a los centros de producción. Cuando el Departamento de Abastecimiento entrega un pedido a un proveedor bajo las condiciones antes mencionadas, especifica no solamente el día de entrega sino también la hora y la puerta por donde la misma habrá de efectuarse.

Es requisito esencial que el Departamento encargado de programar la producción coordine las entregas de los proveedores por medio de programas preestablecidos que facilitarán que el proveedor cumpla con este objetivo.

SELECCION DE PROVEEDORES. -

La selección del proveedor ideal es tarea del comprador y esta decisión debe basarse en la confiabilidad que el proveedor tenga para cumplir -- todos los objetivos comprendidos en la compra. El proveedor tiene la obligación de entregar la cantidad y la calidad pedidas, en el momento y lugar adecuados y al precio convenido.

El servicio que el proveedor preste a sus clientes se ha convertido en el elemento de importancia principalmente en este tipo de industria, la - - automotriz.

La buena selección de los proveedores se está auxiliando últimamente con una sección dentro del Departamento de Abastecimiento que se denomina por lo general "Fomento o Desarrollo de Proveedores", logrando con - - ésto un análisis más detenido y científico de toda la estructura organizacional del proveedor, redundando ésto en una más acertada selección de -- los proveedores.

Dentro de la industria automotriz terminal o ensambladora se manejan, - - como pocas empresas lo hacen, cientos de proveedores debido a que un - - automóvil es el producto del ensamblaje de cientos de piezas, todas ellas - fabricadas por diferentes industrias proveedoras.

De tal suerte que el contar con varios y confiables proveedores, dadas las condiciones económicas de México y el desarrollo industrial que - se observa en el contexto nacional, no resulta tarea fácil.

Por esta razón se hace necesario poner especial interés en esta tarea - de elección de proveedores auxiliándose de todos los medios posibles - para lograr el objetivo de contar con proveedores alternos, que sean confiables y satisfagan los requerimientos de tan importante industria.

#### PRECIO. -

Por último diremos que de todos los objetivos del Departamento de - - Compras, el precio es uno de los más trascendentes, una vez que se han adquirido todas las características que el producto comprado necesita, sobreviene una negociación del precio, ésta deberá enfocarse a pagar una cantidad de dinero que guarde justa relación con la calidad y servicio que se haya obtenido del proveedor.

Debe a su vez tomarse en cuenta que el desembolso que se hara debe -- quedar dentro del presupuesto del Departamento y no exceder del límite fijado para no perder mercado con respecto a sus competidores.

Los materiales que están expuestos a una constante variación en su precio en el mercado, constituyen un elemento dentro del precio adecuado. Este elemento debe ser tratado con especial atención en el momento de fincar una orden de compra. El pedido se debe hacer por una fuerte cantidad de la mercancía especificada, misma que será entregada de acuerdo a los requerimientos de producción en remesas periódicas y parciales; el precio se pactará de antemano y sólo podrá ser modificado previa solicitud del proveedor y con la debida comprobación de que sus costos se han incrementado.

La estadística de variación a los costos de las mercancías compradas son de ayuda para determinar la tendencia que han sufrido los materiales adquiridos durante un par de años por lo menos. Este dato es a menudo utilizado para proyectar el desembolso vía compras y para otorgar incrementos cuando se presenta una negociación.

2.3. - EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y SUS NEXOS  
CON OTROS DEPARTAMENTOS:

Debido a la interdependencia que los departamentos tienen dentro de una organización es importante mantener activada la comunicación. El Departamento de Compras juega un papel importante en esta interrelación pues tiene conexiones con todos los departamentos. El agente comprador tiene que ser diplomático y adaptarse a la manera de ser de todas las personas para lograr su colaboración, pues únicamente cuando todos los departamentos estén técnicamente bien relacionados, se obtendrán buenos resultados. Dicho en términos de dirección, los resultados se miden en función de las ganancias obtenidas.

El Departamento de Compras en la industria automotriz terminal, tiene principalmente relaciones con los departamentos de Planeación y/o Coordinación de la Producción, Control de Calidad, Ingeniería del Producto, Producción y Finanzas.

PLANEACION DE PRODUCCION. -

El Departamento de Compras en coordinación con el de Planeación desarrollan una actividad que se encamina a abastecer al Departamento de Producción, de todos los materiales necesarios para el ensamble de los automóviles.

En el Departamento de Compras se elaboran los pedidos, mismos que en la mayoría de los casos tienen carácter de pedido abierto, es decir, no se estipula que cantidad de tal o cual material se requerirá y en que momento, es entonces cuando entra en acción el Departamento de Planeación programando, en base a necesidades de producción, las entregas en volumen de piezas y fechas de entrega.

Compras también tiene una estrecha relación con Planeación en el sentido de supervisión de servicio que proporcionan los proveedores en cuanto a sus entregas; el seguimiento que se haga a la entrega de los materiales - dará una pauta al Departamento de Compras para que "presione" a sus - - proveedores que estén fallando o elegir otro cuando la falla sea persistente.

Es importante hacer énfasis en la buena comunicación que debe existir - - entre ambos departamentos y hacer un frente común para con los proveedores pues suele darse el caso en el que Compras mantiene relaciones con - un proveedor, ajenas a las que guarda el personal de Planeación para el - - mismo proveedor, es decir, la "presión" que ejerce el seguidor de materiales del Departamento de Planeación hacia los proveedores hacen que las relaciones se tornen un tanto tensas y poco cordiales mientras que las relaciones de gratitud se guardan para con el agente comprador pues es quien favorece en última instancia con un pedido al proveedor.

Desde este punto de vista es imprescindible contar con una constante - comunicación entre seguidor y comprador para mediar estas situacio- nes y no caer dentro de una guerra en la misma organización en la cual en muchas ocasiones el proveedor es el árbitro.

El Departamento de Planeación debe mantener constantemente informado al de Compras de los servicios que un proveedor está brindando y de las necesidades apremiantes que de X o de Y material tenga la línea de - - ensamble para cumplir su objetivo.

El Departamento de Compras debe comunicar a su vez al de Planeación - de los compromisos que se adquieran con nuevos proveedores o de cance- laciones a los ya existentes y de la misma forma informar de todas las - órdenes de compra y modificaciones a las mismas que se hagan en un - - momento dado para que Planeación programe oportunamente la periodicidad de las entregas y éstas lleguen con oportunidad.

En la medida que Planeación y Compras estén bien comunicados se coordi- narán con éxito las necesidades de materiales y de esta manera el abaste- cimiento será en el volumen adecuado y en el momento preciso, tales son dos de los objetivos de éste tan importante Departamento.

#### CONTROL DE CALIDAD. -

Otro de los objetivos del Departamento de Compras, es la calidad, y ésta

no estaría bien cuantificada si no se contara con un grupo de técnicos en la valuación de la misma.

Por tal motivo se hace necesario establecer contacto contínuo con el departamento de Control de Calidad, el cual interviene para someter a diversas pruebas los materiales comprados y dictaminar si cumplen con el mínimo de cualidades que el ensamblaje requiere para su buen funcionamiento.

Cuando Compras adquiere un material de nuevo ingreso para la producción, éste debe ser evaluado por Control de Calidad para lo cual se hacen llegar muestras de material en cuestión a este departamento y una vez corridas las pruebas se notificará al departamento de Compras el resultado para que en caso de ser éste positivo se proceda a la colocación del pedido, de no ser así la acción que deberá asumir Compras será la de buscar otro proveedor o en su defecto sugerir en base al reporte de Control de Calidad mejoras al producto con el mismo proveedor.

También Control de Calidad puede detectar problemas de ensamblaje con algún material que ya se ha estado comprando y notificará de inmediato al departamento de Compras para que éste a su vez lo notifique al proveedor y tome acción para resolver el problema que se haya presentado en los productos que él abastezca y se vean involucrados en problemas, toda

vez que se hayan hecho los análisis de cuales son las causas que ocasionaron dichas fallas, para tomar acción inmediata.

La comunicación entre estos departamentos debe ser ágil pues en la medida que Control de Calidad apruebe las muestras que Compras le ha turnado para su valuación, se verá favorecida la actividad de incorporar nuevas partes a la línea de ensamble.

### INGENIERIA DEL PRODUCTO.

La comunicación que existe entre estos dos departamentos será vital para abastecer oportunamente al departamento de Producción.

Podríamos empezar formulando una pregunta ¿qué se va a comprar?: misma que el departamento de Compras se hace cada vez que inicia un nuevo modelo, acompañadas de dudas tales como ¿que piezas serán substituidas por otras?; ¿cuáles se seguirán comprando? ¿cuántas serán nuevas dentro de la línea de ensamble? y si existieran muchas partes nuevas, ¿existirá proveedor a nivel nacional que las fabrique?; y si así fuera que tiempo se tardará el proveedor en entregar producción?

Todas estas dudas se disiparán en la medida que Ingeniería del Producto -- haga llegar oportunamente al departamento de Compras el listado de las partes que habrán de ser utilizadas para el ensamblaje del modelo que está por empezar.

La información que Ingeniería del Producto otorgue a Compras deberá contener todos los datos necesarios para que se pueda proceder a la compra sin dudas, es decir, dichos datos deben por lo menos mencionar si la parte es nueva o ya se ha estado usando, que especificaciones técnicas debe contener dicha parte (para tal efecto deberá Ingeniería del Producto acompañar su información con un plano de cada parte a comprar), que modelos usarán la parte en cuestión, cual será el requerimiento por unidad, etc.

Con las aclaraciones anteriores será suficiente para que el agente comprador proceda a la búsqueda del proveedor a quien se le colocará la orden de compras.

El departamento de Compras es un eslabón que está después del de Ingeniería del Producto y si éste último se atrasa con formulación de su información, existirá como resultado un atraso en el abastecimiento y esto significará un atraso en la producción mismo que visto financieramente es una pérdida de dinero.

Por su parte, el departamento de Compras debe retroalimentar al de Ingeniería del Producto, haciéndole saber cuales de las partes que emitió para su compra, es imposible conseguir en el mercado nacional mencionándole por medio de un documento oficial dentro de la organización cuales

son las causas por las cuales no se puede conseguir, para que de ésta manera el departamento de Ingeniería del Producto, proceda a la - - sustitución de esta parte o en su defecto traerla de importación.

También deberá Compras estrechar la comunicación hacia Ingeniería del Producto para hacerle recomendaciones de tal o cual material y de tales o cuales especificaciones darán el mismo funcionamiento dentro del vehículo y será más fácil su consecución en el mercado nacional.

Lo anterior basado en la experiencia que el agente comprador tiene con todos sus proveedores y del mercado de autopartes en general.

Cuando la comunicación entre los departamentos de Ingeniería del Producto y Compras es eficaz y se han establecido normas a seguir para - agilizar toda la información que fluya de ambos lados; los problemas de: ¿que se va a comprar? y si ¿se podrá conseguir a tiempo en el mercado nacional?; habrán desaparecido.

#### PRODUCCION.

El departamento de Producción es el que más utiliza los servicios del -- departamento de Compras y es el que más objeciones ha puesto a dichos servicios, debido principalmente a la creencia de que cualquier persona que sea ajena a la producción directa no podrá hacer una buena labor de compra de los materiales necesarios.

La mayor parte de los esfuerzos del abastecimiento están encaminados hacia satisfacer las necesidades de producción. Probablemente la meta principal de la producción sea su funcionamiento ininterrumpido, la continuidad de la producción significa costos unitarios más bajos.

Los paros de las máquinas y la falta de materiales son las causas principales de que la producción deje de lograr sus objetivos.

Si el departamento de Compras conoce con anticipación las necesidades futuras de la producción, puede mantener la existencia a un nivel económico, lo que ahorra el tener que incurrir en inventarios excesivos, así como los intereses correspondientes a la inversión.

Por regla general el departamento de Producción quiere "jugar a la segura" lo que significa que quiere contar con existencias mayores a las - - necesarias y es en este punto en donde ambos departamentos deben comulgar el mismo hecho de manejar con confianza y profesionalismo un nivel económico de existencias.

Debido al contacto continuo con los agentes vendedores de otras empresas, el departamento de Compras está enterado a menudo de nuevos productos y nuevos sistemas de trabajo. Esta información puede pasarla al departamento de Producción para que la estudie, lo que puede ser motivo de que -

algunas veces la empresa reduzca sus costos de operación capacitándola para ganarle alguna ventaja a la competencia.

### FINANZAS.

Los departamentos de Finanzas y Compras también pueden ayudarse mutuamente. La situación financiera por la que esté pasando la empresa en un momento dado, podrá marcar la pauta para que el departamento de - - Compras negocie las condiciones de pago que se ajusten a dicha situación financiera.

Por un lado si las finanzas de la empresa están en un momento crítico el departamento de Compras podrá pactar de alguna manera con sus proveedores para que la falta de pago oportuno no redunde en un sobre costo por intereses moratorios o deterioro del servicio.

Si por el contrario, la situación financiera de la empresa es buena, se -- podrán ofrecer beneficios por medio del abastecimiento al ganar descuentos por pronto pago que en muchas ocasiones son jugosos y se recomiendan para sanear las finanzas tanto del cliente como del proveedor.

Por último, Finanzas puede colaborar en mucho para con el abastecimiento cuando un proveedor solicita auxilio financiero para la expansión y mejora de su negocio, redundando esto en un mejor servicio por parte del - - proveedor. Con lo anterior se puede asegurar el buen abastecimiento en el futuro.

C A P I T U L O 3

PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIONES PROPUESTOS PARA LOS  
PRINCIPALES PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS.

### 3.1. - DESCRIPCION DE PUESTOS.

Para que un departamento obtenga resultados satisfactorios dentro de la empresa, es necesario contar entre otros factores con un buen equipo humano, el secreto para poder conseguir dicho equipo humano, es saber seleccionar al personal que resulte ideal para cubrir las necesidades de cada puesto dentro de un departamento determinado.

No se sabría que características debería tener la persona a contratar, - si no se supiera que necesidades se tienen que cubrir. Es entonces cuando se hace necesario describir en que consiste cada puesto, saber que -- forma tiene para encontrar la persona que cubrirá ese hueco con gran pre cisión.

La descripción de puestos ha sido un gran auxiliar en la consecución del - personal que formará una completa organización, dejando un margen de - error mínimo entre las necesidades del puesto y las características del - titular del mismo.

Al hacer la descripción de cada puesto deben observarse aspectos como:

- a) Objetivo del puesto
- b) Actividades principales
- c) Relaciones internas y externas
- d) Saber, pensar y actuar (Características del titular)
- e) Finalidad del puesto

Los puntos anteriores deben realizarse atendiendo a los objetivos del departamento, observados éstos en forma estricta, para de esta manera, la persona que llene los requisitos de cada puesto, cumpla con los fines del departamento.

Las descripciones de puestos que a continuación se proponen intentan marcar en forma idonea cuales son las características con las que -- debiera contar el aspirante a ocupar alguno de los importantes puestos del departamento de Compras en la industria automotriz terminal.

3.1.1. Comprador Partes Productivas Nacionales.

a. - CONTENIDO DEL PUESTO

a.1. - Objetivo del puesto:

Adquirir el material productivo (para ensamble, de repuesto, procesivo y auxiliar) necesario para la producción, con la calidad, precio y -- tiempo convenientes a través de negociaciones con los proveedores.

a.2. - Actividades principales del puesto:

El titular del puesto, para alcanzar el objetivo planteado:

Analiza la información técnica que envía Ingeniería del Producto; emisiones, diseños, especificaciones, etc., sobre partes nuevas o de uso previo, a fin de conocer las nuevas características técnicas de cada parte y proceder a seleccionar previamente a posibles proveedores nacionales, a los cuales se les proporcionan todos los datos necesarios para que cotizen las partes, costos de herramental y calculen el tiempo de fabricación de las muestras correspondientes para proporcionarlas a los departamentos de Control de Calidad e Ingeniería del Producto, para que realicen las pruebas necesarias. También requiere y hace seguimientos a partes para pilotaje.

Recibe las requisiciones autorizadas para la adquisición de partes de repuesto que solicita el departamento de Refacciones para proceder a negoziar con los proveedores que nos fabrican el mayor volumen de equipo y/o

material original o con posibles sustitutos, dentro de un plazo mínimo, a fin de obtener precio y calidad semejante para que refacciones obtenga - el máximo de utilidad.

Adquiere material procesivo o auxiliar que es necesario para el buen funcionamiento de la línea, con la calidad, tiempo y precio convenientes: --  
lijas, solventes, llantas, adhesivos, pinturas, selladores, calcomañas, oxígeno, acetileno, ácido nítrico, etc.

Analiza las cotizaciones que presentan los proveedores para fabricar las piezas que se les solicitan, obteniendo asesoría del departamento de - -  
Análisis de Compras, para determinar si los precios son adecuados; acla  
ra posibles inconformidades que se presenten con algún proveedor y trata de llegar a un acuerdo conveniente a fin de disminuir costo de adquisición; selecciona definitivamente al proveedor que ofrezca precios, calidad y - -  
servicio más adecuados tomando en cuenta los antecedentes de cada uno, -  
índice de rechazos, cumplimiento oportuno de los pedidos, resultado de las muestras; auxilia a los proveedores en caso de problemas técnicos y de --  
pago.

Atiende a los proveedores en las visitas que realizan a la empresa para aclarar posibles dudas que se presenten en la interpretación de planos, di--  
mensiones o especificaciones, cuando tengan problema de abastecimiento -

de materia prima, transportes, herramental, etc.; y en las solicitudes de aumento de precios. Cuando cualquiera de estos problemas adquiere dimensiones complicadas, se hace necesario visitarlos en sus respectivas plantas.

Colabora en el desarrollo de nuevos proveedores a través de la información que se obtiene de la industria automotriz terminal, visitando al posible nuevo proveedor para verificar que el equipo con el que cuenta sea adecuado para fabricar la (s) piezas que se le piensa (n) encomendar, -- tomando todas las decisiones al respecto.

Auxilia al departamento de Planeación en la activación del material cuando algún proveedor se ha atrasado notablemente con respecto al programa de entregas establecido; además debe intervenir cuando el material adquirido cause algún problema en la línea a fin de colaborar en una solución ágil a través de los proveedores.

El titular del puesto adquiere el material necesario a precio y calidad -- convenientes, asegurándose de obtener el mejor servicio, colaborando en la realización de una producción adecuada y evitando posibles pérdidas -- por material obsoleto o desperdicios al negociar retrabajos.

b. - NATURALEZA Y ALCANCE.

b.1. - Relaciones Internas.

Las relaciones que se mantienen dentro de la empresa son con los siguientes departamentos:

Con Ingeniería del Producto que proporciona toda la información técnica necesaria de las nuevas partes, a fin de basar las negociaciones de precios con los proveedores; se le entregan las muestras que envían los mismos y se le comunican posibles desviaciones que éstos sugieran o que han realizado por facilidad de proceso y/o reducción de precio.

Con Control de Calidad, a quien se le proporcionan muestras que envían los proveedores e informa las causas por las que han rechazado algún material.

Con Refacciones, quien envía las requisiciones de compra de repuesto.

Con Planeación, para asesorarlo en posibles problemas que se presenten con los proveedores en la entrega oportuna de los pedidos. Proporciona algunas veces el programa de entrega de material.

Con Producción, quien informa posibles rechazos de material en la línea.

Con Finanzas, para poder activar el pago de facturas a los proveedores evitando posibles fricciones o problemas posteriores con los mismos; --

además se tramita el anticipo que algún proveedor requiera para fabricar algún producto.

Con Mexicanización y Exportación,\*quien informa posibles integraciones de piezas con la Industria Automotriz de Autopartes cuando no es posible conseguir alguna parte en el mercado extranjero, a fin de que se fabrique localmente.

Dentro del propio Departamento las relaciones más estrechas son con los analistas de compras, ya que le proporcionan información sobre los precios objetivos a pagar al proveedor por los productos que vende, el tabulador presupuestal de incrementos a los precios, que es una base para la negociación de aumentos con el proveedor, etc.

b. 2. - Relaciones Externas.

Fuera de la empresa las relaciones son con los proveedores nacionales, a los que atiende cuando hacen visitas a la compañía con el fin de recoger las solicitudes de cotización, pedidos de material, cuando necesiten asesoría técnica o pidan aumentos en los precios o posibles muestras de partes que se piensan nacionalizar para poder desarrollar el herramental -- necesario; también les visita en sus plantas y analizan los proyectos que tienen para ampliar su producción o para la diversificación de los productos que fabrican.

\*Mecanización y Exportación, es el Departamento que se encarga de -- integrar material a nivel nacional y exportar partes diversas.

Con representantes de la Industria Automotriz Terminal a través de las reuniones que se efectúan en las diferentes plantas armadoras, a fin de intercambiar experiencias.

b. 3. - Saber.

Se presume que el tiempo de entrenamiento dura aproximadamente seis meses; sin embargo, el Comprador debe entrenarse en actividades cíclicas anuales y obtener un conocimiento completo de todas las características de los proveedores con los que adquiere el material que le corresponde.

Son convenientes los cursos de compras, relaciones humanas, administración, toma de decisiones, comunicaciones y especializarse sobre todos los aspectos técnicos del material y/o partes que adquiere.

b. 4. - Pensar.

Las dificultades más comunes que se le presentan a un comprador son información técnica incompleta que proporciona Ingeniería del Producto, atrasos en las emisiones de nuevas partes provocando que las negociaciones sean apremiantes; problemas con los proveedores para fabricar algunas piezas ya sea por que los planos, diseños o especificaciones estén incorrectos o por no tener el herramental necesario, incrementos en los precios de compra no llegando a un acuerdo con el proveedor; liquidación

nes inoportunas a las facturas de los proveedores creando algún resentimiento con efectos posteriores, reclamaciones de los proveedores -- por material rechazado, etc.

El superior inmediato interviene cuando no llega a algún acuerdo con el proveedor en los precios que exige, cuando tiene un resentimiento grave el proveedor con la empresa, cuando se coordinan las intervenciones que se suelen hacer en juntas con otros departamentos, etc.

El ocupante del puesto tiene oportunidades de aplicar su creatividad en cuanto al logro de un desarrollo de proveedores conveniente para disminuir costos por adquisiciones o para mejorar la calidad.

b. 5- Actuar.

Las decisiones más comunes que toma el titular del puesto son: Selección del proveedor más adecuado para fabricar alguna parte, aceptación de -- algún incremento a los precios que exige el proveedor; aprobación en la Planta de los proveedores del procedimiento de fabricación de alguna parte; aceptación o rechazo del incremento a la cantidad de material pedido que ofrece el proveedor, a fin de disminuir costos; aceptación y tramitación de desviaciones a las partes que hace el proveedor.

Con el superior inmediato aprueba algún incremento de precios no muy justificado; el cambio de proveedores cuando sea conveniente y con -- otros departamentos de la empresa se coordinan las soluciones que se ofrecen al proveedor que tenga problemas para fabricar alguna parte.

Las decisiones que toma el titular del puesto son importantes, ya que -- en base a ellas se obtiene ahorro por compras convenientes y se disminuyen los rechazos de material.

c. - FINALIDADES DEL PUESTO.

Este puesto persigue primordialmente:

Detectar convenientemente la utilización que se le va a dar al producto adquirido, a fin de comprarlo con las características y calidad convenientes, evitando posibles problemas posteriores a Producción por rechazos de unidades, o a Control de Calidad por rechazos de material.

Ofrecer el material productivo en cantidad y precio, según las necesidades de producción.

Negociar convenientemente los incrementos a los precios que proponen -- los proveedores, a fin de minimizar los costos de adquisición.

Procurar que las partes compradas reúnan las características técnicas -- exigidas.

Mantenerse dentro del presupuesto de compras que se le ha marcado.

Negociar retrabajos de material obsoleto o desperdiciado, a fin de evitar pérdidas por estos conceptos.

3.1.2. - ANALISTA DE COSTOS OBJETIVOS

a. - CONTENIDO DEL PUESTO.

a.1. - Objetivo del puesto.

Determinar precios objetivos a pagar a la industria de autopartes por los productos que nos proporcionan, a través del análisis de los elementos que integran sus costos de producción.

a.2. - Actividades principales del puesto.

Para lograr este objetivo, es necesario que el titular del puesto realice una serie de análisis al proceso de la fabricación de las partes componentes del vehículo.

Cantidad, calidad y costo de adquisición de la materia prima utilizada por los proveedores, estudios de los procesos de manufactura y mano de obra directa, análisis de diseño, planos y especificaciones de las partes fabricadas y posibles cambios en los materiales, en los procesos, en la tecnología, en las especificaciones, en el equipo, etc. Para obtener una calidad adecuada y reducir costos de abastecimiento a la empresa.

Tiempo y movimiento invertidos en las operaciones de producción y análisis de la maquinaria utilizada.

Gastos indirectos del proveedor: material auxiliar, herramienta, energía eléctrica, prestaciones, depreciaciones y mantenimiento de la maquinaria, mano de obra indirecta, pérdidas, miscelaneos, etc. Gastos de operación: gastos de administración, comerciales etc. Utilidades alcanzadas por la venta de sus productos.

Además es responsable de:

Elaborar e integrar estudios de costos objetivos para partes de producción y para adquirir nuevas partes en proyecto, requeridas por el departamento de Ingeniería del Producto; así como del herramental que cobra el proveedor para fabricarla, ya sea por readaptaciones, cambios y/o cuando estén desgastadas o dañadas.

Concentrar y controlar toda la información relativa a los costos objetivos de las diferentes partes. Es responsable de manejarla actualizada a través de la mesa de control.

Mantener estadísticas que muestren la correlación que existe entre los factores del costo en función del tipo de proveedor como: mano de obra directa contra gastos indirectos.

Mantiene actualizada la información sobre diagramas de procesos de fabricación de las partes costeadas así como los costos de la maquinaria

que tienen los proveedores a fin de analizar los gastos indirectos.

Visita la cámara de la industria y del acero, del plástico, del hierro, del hule, etc., a fin de conocer posibles diversificaciones del material o incrementos en los costos de adquisición de estos materiales.

El titular del puesto proporciona las bases necesarias para una negociación de precios justos con los proveedores y verifica técnicamente que los aumentos que soliciten sean adecuados.

Al desaparecer este puesto de la empresa no se tendrían fundamentos -- técnico-científicos para acordar los precios de las piezas con los proveedores y para agilizar adecuadamente el presupuesto anual de compra de material, repercutiendo en fugas de dinero por negociaciones inconvenientes.

#### b. - NATURALEZA Y ALCANCE

##### b.1. - Relaciones Internas.

El ocupante de este puesto se comunica con los siguientes departamentos de la empresa, los cuales le auxilian para cumplir con el cometido asignado:

Con Ingeniería del Producto, quien proporciona toda la información técnica que se necesite de nuevas partes y se le transmiten las sugerencias que proporciona el proveedor para disminuir los costos de fabricación.

Con Planeación quien informa sobre volúmenes de material que entregan los proveedores con respecto a los pedidos elaborados, también facilita algunas piezas para analizarlas.

Con Control de Calidad, el cual proporciona los análisis de rechazos de material a fin de poder mejorar en el aspecto técnico de las partes fabricadas por los proveedores.

Los nexos dentro del departamento de Compras tienen los siguiente objetivos:

A Estudios económicos y presupuestos se le proporcionan los precios - - objetivos y la cantidad de material que se piensa utilizar en el año a fin - de proceder a elaborar el presupuesto de compras.

Mesa de Control le proporciona toda la información resultante de las - - negociaciones del comprador a fin de evaluar el gasto realizado contra - el presupuesto de cada comprador para medir el desempeño de los mismos.

A los compradores los asesora en las negociaciones que realizan con los proveedores, aclarándoles posibles dudas sobre los precios objetivos - - elaborados.

b. 2- Relaciones Externas.

Las relaciones externas son con personas de la industria automotriz terminal a nivel jefes de departamento para intervenir mensualmente en el intercambio de experiencias obtenidas por proveedores.

Con la industria nacional de autopartes, por medio de visitas, para poder analizar los procesos de manufactura, el equipo disponible, la materia -- prima empleada, etc., a fin de integrar los precios objetivos de las partes componentes del vehículo.

Con las cámaras de la industria del hierro y del acero, del hule, del plás tico, etc., para conocer posibles diversificaciones del material y/o -- planes de incremento en los costos de adquisición.

b. 3. - Saber.

La etapa del entrenamiento dura aproximadamente seis meses.

Son convenientes todos los cursos que versen sobre costos, análisis de -- compras, relaciones humanas, planeación o de producción, análisis finan -- ciero, etc.

Conocimientos básicos de inglés son recomendables para el ocupante del puesto ya que debe interpretar planos, diseños de partes o instructivos de maquinaria que utilizan los proveedores.

b. 4. - Pensar.

Las situaciones complicadas que se le presentan al titular del puesto son entre otras: convencer al comprador del precio objetivo fijado, atender las inconformidades de los proveedores con el precio que se les ofrece por sus productos y la posible falta de información técnica de la industria terminal o de autopartes para fundamentar los costos objetivos.

El inmediato superior y otras personas del departamento intervienen - - cuando la inconformidad del proveedor persiste con respecto al precio - que se le ofrece y cuando se le presentan grandes variaciones contra el - presupuesto.

b. 5. - Actuar.

La persona que ocupe este puesto debe resolver, entre otras cosas: el rechazar alguna solicitud de incremento a los precios presentada por los -- proveedores cuando el precio objetivo así lo demuestre, el reunir la información técnica y económica que se requiere para poder integrar los precios objetivos así como seleccionar las fuentes de localización; el tipo de información que es necesario obtener de la industria terminal y la que se puede proporcionar.

Debe recurrir al inmediato superior cuando sea conveniente aceptar algún incremento elevado a los precios de cierto proveedor.

Las decisiones que toma el ocupante de este puesto son importantes ya que en ellas se basa la negociación de precios justos.

c. - FINALIDADES DEL PUESTO.

Este puesto persigue primordialmente lo siguiente:

Ofrecer principios técnicos para controlar los precios de las partes que se adquieren de nuestros proveedores, evitando de esta forma pérdidas para la empresa por pagos no convenientes.

Controlar toda la información técnica y económica que pueda incrementar los costos de la materia prima a fin de tomar decisiones oportunas al respecto.

Colaborar en el mejoramiento de los procesos de fabricación de las partes que se utilizan para la producción de los vehículos.

3.1.3.- ESTUDIOS ECONOMICOS Y PRESUPUESTOS.

a. - CONTENIDO DEL PUESTO.

a.1. - Objetivo del puesto.

Establecer y controlar el presupuesto de compras de partes nacionales y herramientas del año modelo siguiente:

Elaborar estudios para informar la situación económica de los proveedores sujetos al programa de desarrollo.

a.2. - Actividades principales del puesto.

El titular del puesto.

Elabora los presupuestos anuales de adquisición de partes de equipo original nacional, de materiales auxiliares y de herramientas.

Analiza y reporta mensualmente las variaciones que ha sufrido el presupuesto de adquisición de las partes de origen nacional a través de la - - comparación que se hace con las carátulas de costos de las partes más - representativas de cada modelo.

Tabula el presupuesto de material auxiliar para ensamble el cual señala el porcentaje máximo de incremento a los precios que se pueden pagar a los proveedores en determinado mes del año, orientando de esta forma las actividades de los compradores.

Compila en el departamento la información necesaria para elaborar los presupuestos de gastos y de nuevas inversiones en base al programa de integración de equipo nacional y de acuerdo a las políticas que se establecen en el Comité Presupuestal.

Proporciona toda la información que requiere el gobierno (principalmente IMCE y Secretaría de Programación y Presupuesto) sobre el programa de adquisición de material nacional e importado así como de nuevas inversiones a través de los formatos y claves que proporcionan, recopila los datos que se necesitan y es responsable de enviarla dentro del tiempo - - establecido. Además intercambia información con la industria automotriz terminal sobre los movimientos económicos que han presentado la materia prima, la mano de obra, etc., en la industria de autopartes.

Es el responsable directo de preparar la información necesaria para las juntas del Comité de Análisis de Fluctuaciones Económicas en el que - - intervienen los departamentos de Contabilidad, Control Presupuestal y - - Compras.

Colabora en diversos estudios económicos para analizar la situación financiera de nuestro banco de proveedores en desarrollo.

El titular del puesto fundamenta el monto total monetario a emplear en el año modelo siguiente manteniendo un control estricto del mismo, e informando oportunamente al área contable de la necesidad de crear pasivos - - cuando sea necesario. Este control influye directamente en la cuantifica-

ción oportuna de los resultados que está obteniendo la empresa.

Al desaparecer este puesto no se tendría control sobre el presupuesto de adquisiciones, ni indicadores que calificaran oportunamente los resultados de Compras. Además se limitaría la información requerida sobre la situación económica de nuestros proveedores.

b. - NATURALEZA Y ALCANCE.

b.1. - Relaciones Internas.

Son con los siguientes departamentos de la empresa con los que es necesario conectarse a fin de realizar convenientemente el objetivo encomendado:

Con Ingeniería de Manufacturas quien proporciona información sobre el consumo de material auxiliar para elaborar el presupuesto anual.

Con Sistematización quien proporciona listados de materiales para producción y auxiliares, costos de partes, análisis presupuestales, etc.

Con Contabilidad se concilian los costos de adquisición de partes y proporciona las carátulas de costos.

Con Presupuestos, quien proporciona y asesora en la información que solicita el gobierno.

Con planeación quien informa sobre los niveles de inventarios por cada proveedor y los problemas de abastecimiento para elaborar el presupuesto de compra de material.

El radio de acción dentro del propio departamento es muy amplio ya que las relaciones son con todas las secciones para compilar información que sea necesaria en la elaboración de los presupuestos y responder -- las encuestas del gobierno. El contacto más estrecho es con los com-- pradores ya que les proporciona el tabulador de incrementos a los precios.

b. 2. - Relaciones externas.

Con nuestros proveedores durante el estudio de su situación económica. Mantiene relación con la industria terminal automotriz para intercambiar información económica sobre el incremento de los precios en la -- industria de autopartes.

Con la Secretaría de Programación y Presupuesto y con el IMCE para -- proporcionarles información del programa de compras de la Empresa.

b. 3. - Saber.

Se presume que el tiempo de entrenamiento es de un año debido a que el titular del puesto debe abarcar actividades cíclicas anuales.

Cualquier curso que trate sobre costos, finanzas, presupuestos o relaciones humanas es recomendable para el ocupante del puesto.

b. 4. - Pensar.

Las principales dificultades a las que se enfrenta el titular de este puesto son información inoportuna del área administrativa; costos, carátulas, presupuestos, etc., información incompleta de los proveedores -- para poder analizar su situación económica o la falta de información de otros departamentos para poder elaborar los presupuestos departamentales.

b. 5. - Actuar.

Las resoluciones más comunes que toma el ocupante del puesto se refieren al tipo de información necesaria para elaborar los presupuestos.

Las decisiones que toma el ocupante del puesto son importantes ya que - en base a ellas se autorizan incrementos en los precios que exceden el presupuesto establecido y se proporciona una guía para la realización de compras convenientes.

c. - FINALIDADES DEL PUESTO.

Este puesto persigue primordialmente lo siguiente:

Proporcionar una herramienta que oriente a los compradores en la negociación de precios con los proveedores a fin de evitar resultados en - -

contra del presupuesto.

Ofrecer la información que requieren las dependencias oficiales sobre los planes de adquisición de material nacional.

3.1.4. - CONTROL Y REGISTRO DE COMPRAS REFACCIONES Y HERRAMENTALES.

a. - CONTENIDO DEL PUESTO.

a.1. - Objetivo del puesto.

Coadyuvar a la administración de compras a través del control de - -  
herramientales y de la programación de adquisiciones de partes para el  
inicio del año modelo.

a.2. - Actividades principales del puesto.

El titular del puesto:

Desarrolla el programa de compra del material para el nuevo año modelo  
enlista las partes asignadas a cada proveedor especificando por cada una  
la fecha límite de su emisión; la colocación de la orden de compra y la -  
entrega de muestras, a fin de mantener y sugerir una carga de trabajo -  
de acuerdo a la capacidad de cada proveedor y asegurar la oportuna reali-  
zación de las actividades de compras en el arranque de la producción.

Recibe y verifica el correcto contenido de las órdenes de compra en base  
a los listados actualizados que se proporcionan; comprueba que el precio  
estipulado en dichas órdenes concuerde con el negociado.

Registra los pedidos que envía el departamento de Refacciones en los - -  
libros correspondientes, comprueba que cada comprador coloque la - -

orden dentro del tiempo establecido y manda las copias correspondientes de cada orden a los departamentos interesados, verificando en aquellos casos que así lo requieren que también los herramientas están -- listos en el tiempo adecuado.

Audita la cantidad y buen uso de nuestro herramental otorgado a los proveedores, en base a los principios que marca el contrato de Comodato establecido. Analiza la situación del herramental obsoleto y sugiere la mejor forma de proceder.

Controla el herramental que está siendo utilizado por los proveedores, -- programa su vida útil en base a la cantidad de partes fabricadas y/o a -- los cambios técnicos emitidos por el departamento de Ingeniería del Producto; registra su costo y determina el volumen amortizable.

Mantiene el control de la variación que presenta el precio de los herramientas con respecto a los costos objetivos correspondientes para valorar las negociaciones que han efectuado los compradores.

Indaga y determina alternativas u ofertas para la venta de herramental -- obsoleto.

El ocupante del puesto contribuye al logro de los objetivos del departamento, ofreciendo información completa y oportuna para evitar deficiencias -- en el control de herramientas asegurando un adecuado aprovechamiento y para agilizar y retroalimentar el proceso de compras.

Al desaparecer este puesto, existiría una mayor carga de trabajo en el departamento, repercutiendo en pérdidas por descuidos de herramientas y en una coordinación inadecuada de actividades con otros departamentos para iniciar oportunamente el año modelo, llegando incluso a -- provocar un faltante en producción de no haber un herramental habilitado para producir oportunamente.

b. - NATURALEZA Y ALCANCE.

b.1. - Relaciones Internas.

Las relaciones dentro de la empresa se establecen básicamente con los siguientes departamentos:

A Contabilidad de Costos se le informa sobre la amortización y pagos hechos al proveedor por herramientas.

A Sistematización se le envían los costos actualizados de partes para -- que emita los listados correspondientes.

Con Ingeniería del Producto, que proporciona emisiones y cambios técnicos necesarios para elaborar el programa de compra de material; también este departamento interviene en la aprobación de muestras.

Con Planeación que informa fechas límite de entrega de material que se -- incluirán en el programa de compras.

Con Refacciones que envía los pedidos de partes y se le informa la situación y avance de las compras.

Dentro del propio departamento, los contactos más frecuentes son con los compradores para proporcionarles las órdenes de compra y para informarles sobre la situación general del herramental.

A Fomento de Proveedores se le informa la cantidad de partes asignadas a cada proveedor a fin de equilibrar cargas de trabajo a través de la creación de nuevas fuentes de abastecimientos.

Con Costos objetivos que proporciona los costos de herramentales.

b. 2. - Relaciones externas.

Los contactos fuera de la empresa se establecen básicamente con los proveedores nacionales para conocer la cantidad de herramentales (propiedad de la Empresa) que tienen en su poder y las condiciones en las que se encuentran.

b. 3. - Saber.

El entrenamiento de una persona nueva dura aproximadamente 6 meses. Cualquier curso que verse sobre análisis de compras, diseño de herramentales y administración, son muy recomendables.

Es necesario el inglés técnico para interpretar nomenclatura de herramentales y de partes.

b. 4. - Pensar.

El ocupantes del puesto debe analizar ampliamente las condiciones actuales del herramental en uso y del obsoleto a fin de informar la mejor forma de proceder con los mismos; además debe asegurar que el desarrollo de la programación de las compras para el arranque de la producción cuente con toda la información requerida.

b. 5. - Actuar.

Las principales decisiones tomadas por el titular del puesto se refieren a la compilación de información requerida para determinar el futuro de los herramentales obsoletos, para mantener actualizados los datos sobre los herramentales en uso, y para desarrollar el programa de compras del inicio de la producción.

El superior inmediato interviene en las decisiones que se toman con los herramentales obsoletos.

c. - FINALIDADES DEL PUESTO.

Este puesto persigue primordialmente.

Asegurar que el herramental en uso por los proveedores se encuentre siempre en óptimas condiciones a fin de colaborar al logro de abastecimiento y de calidad adecuadas de las partes evitando así generar situaciones que puedan redundar en faltantes de partes para producción.

Ofrecer oportuna y amplia información sobre cargas de trabajo de nuestros proveedores a fin de tomar decisiones sobre cambios y/o desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento y consecuentemente de nuevos --  
herramientales.

Controlar adecuadamente el herramental a fin de informar amplia y oportunamente sobre cualquier dato referente a los mismos.

Programar las actividades sobre herramentales que se requieren para el arranque de la producción, preparando la intervención del departamento de Compras en las fechas convenientes.

Determinar la mejor acción a seguir con el herramental de partes de repuestos a fin de tener un abastecimiento acorde a las necesidades de Refacciones.

3.1.5. - FOMENTO Y DESARROLLO DE PROVEEDORES.

a. - CONTENIDO DEL PUESTO.

a.1. - Objetivo del Puesto.

El objetivo del puesto en la organización es desarrollar y fomentar - proveedores potenciales de acuerdo a las necesidades de la Empresa en la calidad, servicio y costo de materiales.

a.2. - Actividades principales del Puesto.

Para lograr su objetivo, el titular del puesto.

Detecta y evalúa los problemas que presentan los diferentes proveedores en la calidad, surtido y costo de sus materiales.

Elabora planes encaminados a proporcionar soluciones a los problemas analizados.

Brinda asesoría a los proveedores actuales en determinados aspectos técnicos y administrativos.

Realiza investigaciones para individualizar empresas o industrias cuya capacidad y giro los coloque como proveedores potenciales.

Integra y mantiene actualizado el archivo maestro de proveedores, base de comparaciones y obtención de información sobre los mismos.

Realiza seguimiento y control de programas de integración de partes del departamento de Mexicanización y Exportación.

Participa en el grupo de Desarrollo de Proveedores de la industria -- automotriz terminal.

Las funciones que realiza el titular del puesto contribuyen al logro del objetivo departamental procurando proveedores que garanticen el servicio y la calidad requeridos así como precios justos.

Si el puesto desapareciera, existirían mayores problemas de balance de selección de proveedores, debido a una falta de control sobre su potencialidad y capacidad productiva. Esto originaría mayores problemas de servicio, calidad y precio.

b. - NATURALEZA Y ALCANCE.

b.1. - Relaciones Internas.

Dentro de su departamento, el titular del puesto mantiene contactos con todas las secciones de Análisis de Compras para intercambiar información sobre el Banco de Proveedores.

Con los Seguidores de Material del departamento de Planeación para obtener información sobre el surtido de materiales por parte de los proveedores.

Con Control de Calidad para obtener información de los problemas que presentan los proveedores.

Con Ingeniería del Producto para obtener información técnica de partes.

b. 2. - Relaciones Externas.

Fuera de la empresa, las relaciones que mantiene son:

Con proveedores a fin de realizar su fomento y desarrollo.

Con Compañías de la industria automotriz terminal para intercambiar información.

b. 3. - Saber.

La duración del entrenamiento es de un año por la gran variedad de - - proveedores que debe conocer y analizar.

Los cursos sobre materiales y sobre aspectos económicos, administrativos y financieros son recomendables para el ocupante del puesto, así como cursos de procesos de producción e Ingeniería Industrial.

Es necesario el conocimiento de Inglés técnico por el manejo de información en este idioma y trato con proveedores filiales de empresas - - extranjeras.

b. 4. - Pensar.

El principal problema que afronta el titular del puesto, idear métodos -

que agilicen y faciliten la obtención de información de análisis comparativos de proveedores, en el menor tiempo.

b. 5. - Actuar.

El titular del puesto decide por sí mismo la planificación y desarrollo de sus actividades, informando a su jefe los resultados obtenidos.

c. - FINALIDADES DEL PUESTO.

Mantener un banco de proveedores confiable y actualizado a fin de agilizar la solución de problemas de suministro, calidad y costo de materiales.

Desarrollar nuevos proveedores o auxiliar a los actuales a obtener una mejor adecuación a nuestras necesidades.

Por último es imprescindible advertir que es peligroso caer en el vicio de creer que un procedimiento preestablecido será todo y lo único que hay que hacer en un puesto determinado, debe aclararse que únicamente es un herramienta auxiliar y que este hecho no debe frenar u obstaculizar la creatividad e ingenio del titular del puesto para implementar -- cada día su sistema de trabajo con nuevas y mejores ideas.

Al comprobar que un procedimiento propuesto puede dar mejores resultados que uno vigente, se procederá a analizarlo y posteriormente a modificar, si así fuese conveniente, dicho procedimiento o sistema.

3.1.6. - COMPRADOR PARTES IMPORTACION

a. - CONTENIDO DEL PUESTO.

a.1. - Objetivo del Puesto.

El puesto ha sido creado en la organización para cumplir con el siguiente objetivo:

Adquirir materiales de procedencia extranjera para los diferentes departamentos de la empresa que lo requieran, tales como especiales, productivo, procesivo y auxiliar necesarios para la producción y partes de repuesto para refacciones, exceptuando el material de ensamble que es abastecido directamente por la casa matriz o el concesionario en el extranjero.

a.2. - Actividades principales del Puesto.

Para el logro del objetivo, es necesario que el titular del puesto desarrolle las siguientes funciones:

Localizar y seleccionar proveedores.

Revisar y evaluar los datos contenidos en las requisiciones de compra.

Obtener y evaluar cotizaciones de los materiales requeridos.

Establecer negociaciones con proveedores sobre: precio, calidad, disponibilidad, términos de pago, empaques, fletes, manejo aduanal y descuentos por volumen o pronto pago.

Programar las compras de materiales productivo y de Refacciones.

Fincar órdenes de compra previo análisis con sus consecuentes instrucciones de embarque y documentación a requerirse.

Realizar visitas a proveedores en el extranjero.

Hacer seguimiento a los proveedores para activar la entrega del material cuando el caso lo requiera.

Revisar las facturas del material, llevar un control de las mismas y de pagos a proveedores.

Controlar y vigilar la obtención de permisos de importación, acuerdos IMCE, subsidios de los materiales y su correspondiente nacionalización en los casos que lo requieran.

Verificar que el material sea recibido por el Departamento solicitante.

Llevar un control de precios y planes de ahorro sobre las compras.

Elaborar reportes sobre las compras efectuadas.

Llevar a cabo reclamaciones a proveedores por materiales fuera de especificaciones, equivocados o defectuosos y tramitar su correspondiente devolución al País de origen.

Controlar exportaciones temporales para efecto de reparación de equipo y maquinaria o envío de muestras al extranjero, así como importaciones temporales de unidades piloto.

Traducir del Inglés al Español información técnica.

Otro de los aspectos que provoca mayor carga de trabajo es cuando hay cambios de diseño y nuevas partes, implicando con ello el retraso en cuanto a la terminación de la negociación y establecimiento de las órdenes de compra correspondientes.

Las funciones que desarrolla el titular del puesto contribuyen al logro del objetivo departamental previniendo anomalías en la producción por falta de materiales productivos o auxiliares de procedencia extranjera.

Si el puesto desapareciera podría ocasionar que se detuviera la producción por falta de materiales y equipo de importación, así como deficiencias en el suministro de partes de repuesto para la Red de Concesionarios.

b. - NATURALEZA Y ALCANCE.

b.1. - Relaciones Internas.

Para efectuar las actividades del puesto, su ocupante mantiene relaciones con los siguientes departamentos y secciones.

Dentro de su departamento, con las secciones de Trámites Gubernamentales y Tráfico Aduanal para la obtención de las autorizaciones gubernamentales sobre las compras no productivas, información técnica y nacionalización de materiales.

Con todos los departamentos de la empresa autorizados para requerir materiales, para obtener mayor información técnica, especificaciones de compra, avances sobre sus pedidos, etc.

Con el departamento de Tráfico, para la obtención de instrucciones de embarque de materiales, seguimiento a agentes aduanales, obtención de cuentas de gastos y recibo de materiales en la empresa.

Con el departamento de Contabilidad y Finanzas, para efectos de negociaciones de términos de pago, revisión y liquidación de facturas de proveedores extranjeros.

Son necesarias estas relaciones para realizar la adquisición de materiales, su seguimiento y embarque a la empresa de acuerdo a las características requeridas. Asimismo para mantener ante el exterior una adecuada imagen de cumplimiento y solvencia económica.

b. 2. - Relaciones Externas.

El puesto exige contactos con representantes y proveedores extranjeros ya sea por correspondencia, telefónicamente, vía télex o a través de visitas personales para efectuar negociaciones y compra de materiales y para la activación de las entregas.

Estos contactos son fundamentales para realizar la adquisición de materiales necesarios a la empresa, requiriéndose gran habilidad, integridad y don de gente por el contacto tanto interno como externo con funcionarios.

b. 3. - Saber.

El tiempo de duración del entrenamiento para realizar y comprender las actividades del puesto, es de 6 meses a un año.

Además, es necesario el dominio completo del idioma inglés.

b. 4. - Pensar.

En el desarrollo de sus actividades los problemas principales que afronta el titular del puesto y al que debe aportar soluciones por él mismo son:

Concluir negociaciones con los proveedores en la forma más favorable y de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa hasta su consecuente establecimiento de las órdenes de compras.

Modificaciones a las órdenes de compra sobre precios, términos de pago y programas de embarque de partes productivas.

Información técnica deficiente o incompleta para la colocación de - - pedidos.

Incumplimiento por parte de los proveedores en cuanto a entregas de material, por causas ajenas a la empresa.

Paro de embarque por falta de pago oportuno de facturas de los proveedores.

b. 5. - Actuar.

El titular del puesto decide por sí mismo la organización y desarrollo - de sus actividades manteniendo informado a su jefe inmediato y consultándolo en los casos en que establezcan relaciones comerciales con nuevos proveedores o sobre la aceptación de nuevos cambios de precios de los materiales.

c. - FINALIDAD DEL PUESTO.

Mantener un adecuado suministro de materiales o de equipo de procedencia extranjera a fin de evitar problemas en la producción por su carencia o retraso.

Efectuar negociaciones con proveedores a fin de obtener los mejores precios, calidad y servicio en los materiales adquiridos.

3.1.7. - COMPRADOR PARTES NO PRODUCTIVAS  
NACIONALES.

a. - CONTENIDO DEL PUESTO.

a.1. - Objetivo del Puesto.

El puesto ha sido creado en la organización para abastecer con oportunidad a la empresa de los materiales no productivos requeridos a través de la adecuada tramitación de las compras.

a.2. - Actividades principales del puesto.

El titular del puesto recibe de los diferentes departamentos de la empresa las requisiciones de compra de partes no productivas (materiales para el mantenimiento de la Planta de Ensamble y Oficinas), revisa el contenido de las mismas, checa el precio de los artículos con varios proveedores, efectúa la negociación de la compra ya sea telefónica o personalmente y mantiene los registros adecuados.

Efectúa la relación de compra de artículos que deben realizar los gestores compradores.

Reporta las anomalías de los equipos de oficina de la empresa a los mecánicos de mantenimiento de las diferentes compañías.

Las funciones que desempeña el titular del puesto contribuyen al logro de

los objetivos de la empresa tramitando con oportunidad las compras al mejor precio en el mercado.

Al desaparecer el puesto de la organización no se contaría a tiempo con partes que son vitales para el mantenimiento de las instalaciones y maquinaria de la Planta de Ensamble y de los artículos necesarios en las oficinas.

b. - NATURALEZA Y ALCANCE.

b.1. - Relaciones Internas.

El titular del puesto mantiene relaciones con todos los departamentos de la empresa que le envían las requisiciones de materiales no productivos, en especial con el almacén central, con el departamento de Contabilidad a quien proporciona la relación de las remisiones de las partes que llegan a la empresa.

b.2- Relaciones Externas.

El ocupante del puesto mantiene contactos personales o telefónicos con los proveedores de partes no productivas y con los mecánicos de mantenimiento de los equipos de oficina de la empresa.

b.3- Saber.

El entrenamiento para la comprensión y realización de las actividades es de 6 meses.

Son convenientes para el mejor desarrollo de las funciones cursos sobre Compras.

**b. 4. - Pensar.**

El ocupante del puesto en el desarrollo de sus actividades se enfrenta a los retrasos en las llegadas de materiales a la empresa y a la urgencia del mismo, consulta con su jefe inmediato cuando no se localiza alguna parte en el mercado nacional.

**b. 5. - Actuar.**

El titular del puesto decide con qué proveedores se negocia la compra y pide la aprobación del jefe inmediato para colocar pedidos de grandes cantidades.

**c. - FINALIDADES DEL PUESTO.**

Efectuar las negociaciones de compra al mejor precio y con mayores facilidades para su pago, vigilando que los artículos se encuentren dentro de lo estipulado en las requisiciones, evitando devoluciones y pérdidas económicas a la Empresa.

Activar las entregas de materiales por parte de los proveedores a fin de que los departamentos que los requieren cuenten con éstos en su oportunidad.

Vigilar que las compras de urgencia de refacciones sean realizadas adecuadamente y no ocasionen el paro de alguna maquinaria de la Planta de Ensamble.

3.1.8. - MESA DE CONTROL.

a. - CONTENIDO DEL PUESTO.

a.1. - Objetivo del puesto.

El objetivo del puesto es controlar y proporcionar información sobre partes y materiales, requerida o emitida por el Departamento de - - Compras.

a.2. - Actividades principales del Puesto.

Para lograr su objetivo, el titular del puesto realiza las siguientes -- actividades:

Concentra y distribuye la información técnica enviada por Ingeniería - del Producto.

Mantiene controles y registros de información que es utilizada en el - Departamento de Compras (órdenes de compra, especificaciones, des - viaciones o modificaciones de materiales, salida de material para -- proveedores, órdenes de retrabajo a proveedores, etc.). Integra un - reporte de resultados de costos objetivos en el cual concentra toda la información de los aumentos de costos negociados con los proveedores, realizando comparaciones entre éstos y los costos objetivos.

Las funciones que realiza el titular del puesto contribuyen al logro del

objetivo departamental evitando retrasos en las actividades del departamento de Compras a base de mantener organizada y actualizada la información que requieren.

Si el puesto desapareciera, la información tendría que ser controlada por diferentes personas, lo que ocasionaría desorganización y pérdida del tiempo.

b. - NATURALEZA Y ALCANCE.

b.1. - Relaciones Internas.

Dentro de su departamento, el titular mantiene relaciones:

Con los analistas para intercambiar informaciones sobre costos objetivos y con los compradores para proporcionarles información o hacerles aclaraciones sobre la misma.

Con otros departamentos de la Compañía:

Con Ingeniería del Producto para obtener la información técnica de las partes.

Con Contabilidad de Costos, Finanzas (cuentas por pagar), Presupuestos, Control de Calidad y Planeación (seguimiento de materiales) para proporcionarles información sobre órdenes de compra, desviaciones, etc., que requieren para el desarrollo de sus actividades.

b. 2. - Relaciones Externas.

Eventualmente mantiene relaciones con proveedores para hacer aclaraciones sobre la información que de ellos se controla.

b. 3. - Saber.

La duración del entrenamiento para una adecuada comprensión de las actividades del puesto es de 6 meses.

Los cursos relacionados con relaciones humanas, son recomendables para que el ocupante del puesto participe en ellos.

Son necesarios conocimientos básicos de inglés técnico para el manejo de información de emisiones, desviaciones, etc.

b. 4. - Pensar y Actuar.

El principal problema que afronta el titular del puesto, y al que debe aportar soluciones por él mismo, es el valerse de los medios necesarios para proporcionar la información a las personas que la necesitan para desempeñar sus actividades.

Dentro de las actividades del puesto, existen mayores oportunidades de aplicar la creatividad en la implementación o mejora de controles y registros para la información que concentra y es utilizada por terceras personas.

El titular del puesto se debe valer de sus propios medios o sus sistemas de control para proporcionar oportunamente la información que se le solicite.

c. - FINALIDADES DEL PUESTO.

Implementar o mejorar controles y registros de información para mantenerla accesible a quienes la requieran para el desarrollo de sus actividades.

Dar fluidez a la información que maneja a fin de evitar retrasos o pérdidas de tiempo en su departamento.

3. 2.           PROCEDIMIENTOS EN LOS PUESTOS DEL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

La pregunta ¿como debo proceder? es comunmente escuchada en su mayoría por los elementos de nuevo ingreso dentro de una organización.

La posible respuesta en muchas organizaciones es: se supone que ya debiera usted saberlo o en su defecto, investiguelo.

Ninguna de las dos respuestas satisface la pregunta tan importante. - Por muy capacitada y preparada que esté una persona, al ingresar a una nueva organización tendrá por fuerza que enterarse de los procedimientos propios y muy particulares que ahí se manejen.

En el departamento de Compras se manejan muchas formas y muchos casos particulares, de tal manera que, si no se tuviese definido un procedimiento por escrito de la forma en la que hay que proceder en determinado momento no sería difícil perder el control de documentos e información.

Los procedimientos que a continuación se proponen, intentan proporcionar los aspectos generales para saber que hacer y como hacerlo en los principales puestos del departamento de Compras.

Sería poco menos que imposible plasmar en un escrito todos los casos particulares que se pudiesen presentar en un momento dado en cualquiera de los puestos descritos, pero al saber todas las actividades que abarca el puesto, cuales son los principales formatos a utilizar, cual es la forma de llenarlos, etc., se hará más fácil la tarea de saber como proceder al iniciar las labores propias de un puesto.

El contar con los procedimientos elaborados en forma idónea de las principales actividades a realizar en tan importante departamento, permitirá cuantificar y coadyuvar el desempeño que los titulares de los respectivos puestos lleven a cabo, para que, de esta manera, se estreche un control de actividades.

3. 2. 1. -           COMPRADOR PARTES PRODUCTIVAS NACIONALES

EMISIONES CARRY OVER O DE USO PREVIO.

Se elabora un listado al final de cada año modelo en el cual aparecen todas las emisiones de partes compradas durante ese año modelo, - incluidas las partes canceladas.

El objeto de este listado es poder controlar las emisiones del nuevo - año modelo, que periódicamente se irán recibiendo. La forma de -- controlar las emisiones recibidas es ir marcando en el listado que -- mencionamos, los números que se van recibiendo.

ANALISIS DE LA EMISION.

Las emisiones carry over indican claramente en su parte superior -- derecha con las siglas U/P S "uso previo sf", que ya fue utilizada esa parte anteriormente; vendrá invariablemente acompañada dicha emisión de dos planos con la última revisión efectuada por Ingeniería del Pro-- ducto.

Es necesario analizar la descripción de la parte. la cantidad a usarse y el modelo en el que deberán instalarse, para poder indicar en la orden de compra correspondientes. todos estos datos.

Cabe mencionar que en el listado que en primer término se menciona (Control de Emisiones), aparece también el nombre del proveedor o proveedores fabricantes de la pieza y sus claves.

En el momento de marcar los números recibidos, se anota en la - - emisión el nombre del proveedor actual.

#### ELABORACION DE LA ORDEN DE COMPRA DE UNA PARTE DE USO PREVIO.

Una vez recibida y analizada la emisión de Ingeniería del Producto, - se procede a la colocación de la Orden de Compra, ésta debe contener los siguientes datos:

(ver forma 3:2:1:A)

- a) Número de Orden de Compra
- b) Nombre del Proveedor
- c) Clave del Proveedor (asignada por la empresa que -- compra)
- d) Registro del Padrón del Gobierno Federal
- e) Fecha colocación pedido
- f) Libre a bordo (indicar el lugar)
- g) Condiciones de Transporte
- h) Condiciones de Pago

- i) Porcentaje de Compra y año-modelo en que se utilizará la mercancía.
- j) Fecha de entrega.
- k) Lugar de entrega.
- l) Cantidad de bienes o servicios.
- m) Clave de la parte comprada (asignada por la empresa que compra).
- n) Descripción.
- o) Precio Unitario
- p) Importe Total
- q) Referencia del herramental que se utilizará en la - - fabricación de las partes.
- r) Fecha de presentación de muestras (sólo en caso de partes de Compra nueva)
- s) Se indicará si es compra nueva o no.
- t) Unidad de empaque.
- u) Se deberá marcar si el costo incluye el precio del -- empaque.
- v) Firmas autorizadas.

Para efectos de asentar todos los datos necesarios en esta Orden de - - Compra, se revisarán los pedidos del año-modelo inmediato anterior y se plasmarán tal cual en el nuevo pedido, únicamente se afectarán fechas del año modelo en que se utilizará el material requerido.



### EMISION DE PARTES NUEVAS

Las emisiones de partes nuevas podrán ser identificadas porque en la parte superior derecha se encontrarán las siglas U/P N que significan "uso previo no" y deberán venir acompañadas invariablemente de tres planos de esa parte y sus sub-ensambles si se trata de "ensambles".

El tratamiento que se da a estas emisiones en su chequeo inicial es -- igual al que se da en las partes de uso previo y además:

1. - Análisis de los planos, certificando que la información esté completa (acotaciones vistas diferentes, clase de material a usar, - acabados, número de parte, descripción, etc.), mismos que de-berán coincidir con los datos de la emisión.
2. - Elección de proveedores que consideren idóneos para fabricar las partes nuevas.

### SOLICITUD DE COTIZACION.

En todas las partes nuevas ya recibidas en forma normal, se solici-ta cotización a 3 proveedores.

POLITICAS QUE SE SIGUEN CON LA SOLICITUD DE COTIZACION:

- a) Se cita al proveedor o se le visita y se platica con él para interesarlo en la fabricación de las piezas, para checar si cuenta con la maquinaria y técnica necesaria para dicha fabricación.
- b) Se analizan los planos en forma mancomunada, se checan calibres o tipos de material, se discute acerca de los acabados correspondientes, se le indica volumen a producir y se le invita a que cotice el costo de las herramientas necesarias para la obtención de las partes y el costo unitario de las mismas, si no acepta fabricarnos los herramentales, se descarta al proveedor, si acepta las políticas de compra, se le entrega la solicitud de cotización que contiene los siguientes datos: (ver forma 3:2:1:B)

- a) Fecha
- b) Nombre del proveedor y dirección
- c) Clave del proveedor, si ya contamos con ella
- d) Lugar de origen del proveedor
- e) No. de Parte
- f) No. de Plano que se le entrega
- g) Clave de la última revisión
- h) Descripción de la parte

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
 DIA / MES / AÑO

**IMPORTANTE:**

SOLO SE RECIBIRAN COTIZACIONES EN ESTE FORMATO  
 LA COTIZACION DEBERA ESTAR DE ACUERDO CON LAS ESPECIFICACIONES  
 INDICADAS.  
 SI EXISTIERE ALGUNA RECOMENDACION, SERVASE INDICARLA CLARAMENTE  
 Y POR SEPARADO  
 DEBERAN PRESENTAR LAS MUESTRAS NECESARIAS PARA APROBACION,  
 SIN COSTO PARA VAM  
 CON EL FIN DE NO QUEDAR FUERA DE CONCURSO, ESTA COTIZACION  
 DEBERA SER PRESENTADA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN LA FECHA  
 REQUERIDA.  
 ESTA FORMA NO ES UN PEDIDO NI CAUSA NINGUN COMPROMISO ENTRE  
 VAM Y SUS PROVEEDORES.  
 LA INFORMACION AQUI CONTENIDA DEBERA SER TRATADA POR AMBAS  
 PARTES EN FORMA CONFIDENCIAL.

A	
B	
C	

PIEZA NUMERO	PLANO No	REVISION	DESCRIPCION	MOD	VOLUMEN ANUAL APROXIMADO

LUGAR DE ENTREGA

DESGLOSE DE CDTIZACION	
CONCEPTO	COSTO UNITARIO
MATERIA PRIMA	
MANO DE OBRA DIRECTA	
GASTOS INDIRECTOS	
COSTO DE MANUFACTURA	
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	
OTROS	
PRECIO DE VENTA	
I. V. A.	
<b>T O T A L</b>	

SE ADJUNTAN { PLANOS   
 ESPECIFICACIONES

MATERIAL	PRECIO / KG.	CONSUMO

HERRAMENTAL NECESARIO	COSTO	CAPACIDAD
		TORNOS POR DIA
		HORAS POR TURNO
		No. DE PIEZAS POR DIA
		FECHA DE PRIMERA MUESTRA
		TIEMPO HERRAMENTAL No. DE SEMANAS <input style="width: 50px;" type="text"/>

FAVOR DE ENVIAR COTIZACION A: \_\_\_\_\_

ANALISIS DE COMPRAS
PLANTA
DOMICILIO

PROVEEDOR	DIA / MES / AÑO
FIRMA	

- i) Modelo en que se usará
- j) Volumen anual aproximado
- k) Lugar de entrega: en este punto se le indicará - - verbalmente al proveedor, que la cotización debe rá ser hecha L.A.B. lugar de entrega.
- l) Se indica la entrega de planos tachando la casilla correspondiente.
- m) Se indica la entrega de otras especificaciones, si es que la negociación así lo requiere, tachando la casilla correspondiente.
- n) Enviar cotización a "el comprador", Planta de - - Ensamble y domicilio.

El Proveedor deberá llenar los siguientes datos:

1. - El desglose de la cotización.

- a) Materia Prima
- b) Mano de Obra Directa
- c) Gastos Indirectos
- d) Costo Manufactura
- e) Gastos Generales y de Administración
- f) Otros Gastos
- g) Precio de Venta
- h) Impuesto
- i) Total

2. - Casilla de herramental necesario y su costo.
3. - Capacidad, esta casilla contiene los siguientes datos:
  - a) Turnos por día
  - b) Horas por turno
  - c) No. de piezas fabricadas por día
  - d) Fecha para la entrega de la primera muestra.
4. - Tiempo de herramental (terminación) este dato generalmente se solicita por días hábiles.
5. - El proveedor deberá llenar el casillero firma del proveedor fecha en que recibe y firma la solicitud.

#### CONTROL DE SOLICITUDES DE COTIZACION.

En un file se acumulan las solicitudes de cotización en orden cronológico y en base a las mismas cotizaciones se establece un control de éstas, con los siguientes datos:

- a) No. de Parte
- b) Descripción
- c) Nombre del Proveedor
- d) Fecha límite de entrega de la cotización contestada.

- e) Costo unitario de pieza
- f) Costo del herramental

Este control es con el objeto de hacer seguimiento a las cotizaciones, y obtenidas éstas, elaborar Cuadro Comparativo de Costos -- para tomar decisiones.

#### CUADRO COMPARATIVO.

- a) No. de Parte
- b) Cantidad de Piezas a fabricar (anual)
- c) Costo Unitario
- d) Costo Total
- e) Costo del herramental.

Todos estos datos por proveedor concursante para gráficamente checar y tomar decisión.

#### DECISION DE COMPRA.

Con los datos anteriormente citados, se hará una jerarquización y, -- una vez clasificada la compra, habrá partes "A", partes "B", partes "C" y partes "D" en función de su costo y urgencia.

El objeto de esta clasificación es acentuar la activación para las partes A y B y en orden de importancia ir asignando el tiempo y la dedicación para una buena compra. Una vez decidido a quien se le comprará la parte nueva. Se colocará la orden de compra de igual forma que las partes de uso previo analizada atras, con la salvedad de marcar que se trata de una parte nueva.

Consideramos como emisiones normales de partes nuevas aquellas que se han recibido desde el arranque de entrega de información - (principio de enero) hasta 15 de mayo del mismo año. (el año modelo automotriz es de septiembre a agosto de cada año).

En base a los calendarios que da a conocer el Jefe de Compras a - - sus Compradores se van fijando los tiempos de entrega de muestras o de partes nuevas.

Para un mejor entendimiento diremos que las partes nuevas se clasifican en partes creadas y partes copiadas.

- a) Parte creada, es la que habiendo sido diseñada por el Departamento de Ingeniería teóricamente, existe un alto porcentaje de seguridad de que será funcional.

- b) Parte copiada, es aquella que al no poder ser surtida por proveedor extranjero, se hace nacional, usando el plano de importación sin ningún cambio en su diseño (a veces se cambiará el número extranjero por uno nacional).

### ORDEN DE COMPRAS POR HERRAMENTALES.

La decisión del proveedor que nos fabricará una parte nueva ya está tomada, por lo tanto negociado el herramental, se hará Orden de Compra para ampararlo, de la siguiente manera:

Se utilizará un formato igual al de una orden de compra de piezas de uso previo, como se analizó atrás, además en el cuerpo del pedido se anexarán las siguientes notas:

Se mencionará que es un herramental necesario para la fabricación de las partes Nos., se dará a su vez la descripción de estas partes y se indicará para qué unidades serán fabricadas, después se describirá el herramental anotando cantidad, descripción, costo, impuesto, costo unitario, importe total.

Se ponen las siguientes notas, invariablemente:

1. - Este herramental será propiedad de (se anota el nombre de la - -

empresa) y se registrará bajo los términos y condiciones que aparecen al dorso de la presente Orden de Compra.

2. - Este herramental se ampara con un contrato de Comodato por separado el cual contiene cláusulas complementarias a la presente Orden de Compra.
3. - Forma de Pago.  
aquí se anotará lo convenido en la negociación.
4. - En la casilla de fecha de presentación de muestras se pondrá la fecha convenida con el proveedor y que será en función del grado de dificultad que represente la obtención de las herramientas.
5. - Firmas autorizadas.

#### CONTROL DE ORDENES DE COMPRA POR HERRAMENTAL.

Este será un documento de uso exclusivo del comprador y el cual contiene los siguientes datos.

- a) No. de la Orden de Compra
- b) Nombre del Proveedor
- c) Fecha de elaboración de la Orden de Compra
- d) Fecha de entrega de muestras.

Como queda indicado en cada Orden de Compra por Herramental, posterior a su elaboración se genera un contrato de Comodato que es un documento complementario desde el punto de vista legal para el amparo de los herramentales.

Este Contrato de Comodato se elabora en un original y una copia y - - deberá ser firmado por los representantes legales de las partes contratantes y contiene los siguientes datos:

- a) Nombre del representante legal (comodante)
- b) Nombre del proveedor (comodatario)
- c) No. de las partes a fabricar con el herramental que se ampara
- d) Descripción de las partes
- e) Domicilio del (comodante)
- f) Domicilio del Proveedor
- g) Fecha de elaboración del contrato y firmas de los interesados.

(ver formato 3:2:1:C)

CONTRATO DE COMODATO

CONTRATO DE COMODATO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, COMO COMODANTE  
\_\_\_\_\_  
ESTE ACTO POR SU \_\_\_\_\_ REPRESENTADA EN -  
\_\_\_\_\_  
A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINA CON LAS  
SOLAS LETRAS \_\_\_\_\_ Y POR UNA SEGUNDA PARTE COMO COMODATARIA -  
(O) \_\_\_\_\_  
A QUIEN EN ADELANTE SE LE MENCIONARA UNICAMENTE \_\_\_\_\_ COMODATA-  
RIA (O) SUJETANDOSE LAS PARTES A LAS CLAUSULAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- En los Términos de los Artículos 2497, 2500, -  
2501, 2502, 2509, 2511 y demás relativos del Código Civil para  
el Distrito Federal ..... le dá en Comodato a \_\_\_\_\_ Comodataria  
(o) copia de los Planos, así como los Moldes y los Herramenta--  
les que se mencionan en la relación que junto con los Planos se  
anexa al presente contrato como parte integrante del mismo, de-  
bidamente firmados por los contratantes.

En los Planos se describe el diseño, las medidas y las es-  
pecificaciones técnicas para fabricar la ó las partes automotr-  
ces No. \_\_\_\_\_ para los Vehículos mar-  
ca ..... partes que son:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

y que se fabrican con los Moldes y Herramentales dados en Como-  
dato en los términos de este contrato.

SEGUNDA.- \_\_\_\_\_ Comodataria (o) recibe en Comodato de --  
..... a su entera satisfacción y en perfectas condiciones de  
uso, los Planos y todos los Moldes y Herramentales que se men-  
cionan en los anexos citados en la cláusula anterior.

TERCERA.- \_\_\_\_\_ Comodataria (o) expresamente se hace responsable y se obliga:

a).- A usar los Planos, los Moldes y los Herramientales dados en Comodato, en fabricar exclusivamente para ..... las partes automotrices que ésta le solicita en Pedido por separado, - siendo el número de las partes el que se cita en la cláusula -- primera.

b).- A no prestar por ningún concepto a personas físicas ó morales los Planos, los Moldes y los Herramientales dados en Comodato, ni a proporcionar a las citadas personas información alguna sobre las especificaciones o datos técnicos de los mencionados bienes, sin el expreso y previo consentimiento de ..... , dado precisamente por escrito y firmado por funcionario legalmente autorizado.

c).- A no usar los Planos, los Moldes y los Herramientales dados en Comodato, para fabricar con ellos partes automotrices a terceras personas físicas ó morales sin la previa y expresa - autorización de ..... otorgada precisamente por escrito y debidamente firmada por un representante legalmente autorizado.

d).- Salvo por causas fortuitas o de fuerza mayor calificadas éstas por ..... a no cambiar de su domicilio todos o -- parte de los bienes dados en Comodato, sin la autorización previa de ..... otorgada en los mismos términos del inciso inmediato anterior.

e).- A dar aviso por teléfono a ..... y de inmediato ratificarlo por escrito, cuando le embarguen todos o parte de los bienes dados en Comodato, asimismo cuando prevea un conflicto - Laboral de Huelga y otro acto Legal o Judicial que le impida -- trabajar y a entrar a su domicilio, para que ..... a tiempo -- proceda a recoger sus bienes si lo estima conveniente.

CUARTA.- \_\_\_\_\_ Comodataria (o) se obliga a poner el mayor cuidado en el uso y conservación de todos los bienes propiedad de ..... dados en Comodato, y es responsable de las pérdidas, daños y deterioros que los mismos bienes llegaren a sufrir por su culpa, a excepción de si el deterioro proviene por el uso normal para que fueron presentados, a juicio de -- .....

QUINTA.- \_\_\_\_\_ Comodataria (o) se obliga a dar aviso de inmediato y por escrito a ..... cuando los bienes dados en Comodato sufran un deterioro tal que no sean susceptibles de emplearse en su uso ordinario, para que ..... proceda conforme lo estime conveniente.

SEXTA.- \_\_\_\_\_ Comodataria (o) autoriza a ..... a que ésta envíe cuantas veces lo estime, a horas hábiles de trabajo a personas debidamente autorizadas para que inspeccionen el estado en que se encuentran los bienes dados en Comodato.

SEPTIMA.- El término del presente contrato es voluntario para ambas partes, por lo que en todo momento ..... \_\_\_\_\_ Comodataria (o) lo podrán dar por terminado con solo dar aviso por escrito a la otra parte con \_\_\_\_\_ días de anticipación, sin responsabilidad alguna para .....

OCTAVA.- En el evento de que este contrato se dé por terminado o bien, de que ocurra alguna de las circunstancias previstas en la cláusula tercera inciso "e" \_\_\_\_\_ Comodataria (o) se obliga en forma expresa e incondicional a entregar físicamente a ..... todos y cada uno de los bienes dados en Comodato, sin que esto libre a \_\_\_\_\_ Comodataria (o) de lo estipulado en la cláusula cuarta del presente instrumento.

NOVENA.- \_\_\_\_\_ señala como domicilio la Calle \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ y --  
\_\_\_\_\_ Comodataria (o) señala como domicilio \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DECIMA.- Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de las Autoridades y Tribunales de la Ciudad de México, - Distrito Federal, renunciando para tal efecto \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ Comodataria (o) al fuero de su domicilio actual o futuro.

México, Distrito Federal a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

LA COMODANTE

COMODATARIA (O)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO DEL COMPRADOR PARA LA CONSECUCION DE MUESTRAS.

En base a los controles de partes nuevas y de sus herramientas, se hará el seguimiento hasta la obtención de muestras REPRESENTATIVAS DE PRODUCCION, por consiguiente la consecución de las muestras de partes nuevas, está basada esencialmente en un buen seguimiento a los herramientas.

MOVIMIENTO DE LAS MUESTRAS PARA SU APROBACION Y/O LIBERACION.

Las muestras nuevas obtenidas, son enviadas por el comprador al - - Departamento de Control de Calidad y al mismo tiempo turnadas a la Superintendencia de Materiales para instalarse en las unidades piloto.

El envío se hace acompañando las muestras, de un memorándum dirigido al Departamento de Control de Calidad. Y un memorándum a la Superintendencia de Materiales.

Los resultados obtenidos de las muestras de partes nuevas son observados en reportes que envían al Jefe de Compras Nacionales, las personas a las que van dirigidos los memorándums y transmitidos al proveedor por el comprador, por medio de cartas alusivas.

En caso de aprobación, esta carta servirá para las partes nuevas - -  
como prueba para el pago de herramientas.

#### MODIFICACIONES A LAS ORDENES DE COMPRA.

Las modificaciones a las órdenes de compra pueden afectar a todos -  
los incisos contenidos en la forma de la Orden de Compra y/o a sus  
cláusulas correspondientes.

Entre los más frecuentes cambios de una orden de Compra en la actua-  
lidad figuran las modificaciones a los precios, por tal razón por su -  
importancia éste renglón merece la atención e intervención del compra-  
dor y del Departamento de Análisis de Compras.

La solicitud de variación de precio es exigido por escrito y en papel --  
membretado de la compañía solicitante y conteniendo de preferencia, -  
todos los datos que el solicitante estime conveniente para soportar el  
cambio solicitado. En caso de carencia de algún dato en la carta solici-  
tante, posteriormente deberá - a petición del comprador - ser propor-  
cionado por el proveedor.

Una copia de esta carta será entregada al Jefe del Departamento de Aná-  
lisis de Compras para su análisis y respuesta programada.

Dependiendo de la complejidad del precio solicitado de la cantidad de números de parte que se vean afectados, el Departamento de Análisis de Compras programará la terminación del estudio, en -- días subsiguientes a la entrega. Se recopilarán todos los datos que faltaron y se completará el estudio.

El formato utilizado para las modificaciones a las Ordenes de compra debe contener los siguientes datos: (ver forma 3:2:1:D)

- a) No. de modificación 1a. 2a. etc.
- b) No. de la orden de compra que se modifica
- c) Nombre del Proveedor
- d) Clave del proveedor (asignada por la empresa que compra)
- e) No. de registro en el padrón del gobierno federal
- f) Fecha de elaboración de la modificación.

Posteriormente aparecerá un cuadro con la palabra "DICE" que contiene:

- g) Cantidad de piezas requeridas
- h) Clave de la parte
- i) Descripción

- j) Precio unitario
- k) Importe total.

En seguida en otro cuadro donde aparecen las palabras "DEBE DECIR" con los mismos espacios para los datos anteriores en donde se pondrán los datos modificados según sea el caso.

Posteriormente aparece un cuadro de observaciones en donde se detalla rá brevemente el motivo de la modificación y la vigencia de la misma.

Por último aparecen cuadros para las firmas autorizadas.

PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ CLAVE No. \_\_\_\_\_  
 PPGF No. \_\_\_\_\_

HOJA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

MODIFICACION No. \_\_\_\_\_  
 A LA  
 ORDEN DE COMPRA No. **M**- \_\_\_\_\_

A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

D I C E

CANTIDAD	UNIDAD	PIEZA No.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL

D E B E D E C I R

CANTIDAD	UNIDAD	PIEZA No.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL

O B S E R V A C I O N E S

ACUSE DE RECIBO

\_\_\_\_\_

FIRMA

LO QUE NO SE OPONGA A ESTA MODIFICACION, SEGURO TENIENDO VALOR Y FUERZA LEGAL EL PEDIDO ORIGINAL No. \_\_\_\_\_ Y ASI LO ACEPTAMOS

PROVEEDOR

ESTA MODIFICACION SE ORIGINA POR:

IMPUESTO  CAMBIO DE NUMERO  CAMBIO DE USO  CAMBIO DE PRECIO

CLAVE: \_\_\_\_\_

AGENTE DE COMPRAS

JEFE DE COMPRAS NACIONALES

GERENCIA DE COMPRAS

3. 2. 2. ANALISTA DE COSTOS OBJETIVOS.

COSTO OBJETIVO DE UNA PARTE NUEVA.

CALCULO DE MATERIA PRIMA.

- a) Debe contarse con el plano correspondiente a la parte nueva en cuestión.
- b) Se calcula el volumen de materia prima útil y se multiplica por la densidad específica del material, así se obtiene el peso útil de la pieza.
- c) Partiendo de las medidas comerciales de la materia prima se calcula el desperdicio unitario.
- d) Sumando los dos pesos anteriores obtenemos el peso en bruto utilizado.
- e) Multiplicando el consumo en bruto por el costo unitario de la materia prima obtenemos el precio bruto del material utilizado.
- f) El precio de recuperación de desperdicio por venta como chatarra, se resta al precio bruto de material utilizado obteniendo el costo neto de la materia prima utilizada.

Los datos anteriores se pueden registrar en el formato 3:2:2:A

ANALISIS DE COSTOS OBJETIVOS

MATERIA PRIMA NACIONAL

HOJA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

TIPO DE MATERIAL \_\_\_\_\_

DESCRIPCION \_\_\_\_\_

No. PARTE \_\_\_\_\_

Identif. sub-en samble	DESCRIPCION	ESPECIFICACION O CARACTERISTICA	Cant. Req.	Unidad de Medida	Medida unitaria en bruto.	Cost. Unit	Costo total	OBSERVACIONES
					Medida unitaria neta	Cost. Unit	Costo tot. bto.	
					Desperdicio	Cost. Unit	Costo tot. desp.	

FECHA \_\_\_\_\_

3:2:2:A

CANCULA MANO DE OBRA DIRECTA.

a) Se identifica la zona económica, donde se ubica la fábrica del -- proveedor.

b) Se identifica en las instalaciones del proveedor, un estudio de -- tiempos y movimientos, anotando los siguientes datos con el formato - 3:2:2:B.

c:1) No. de operación.

c:2) Maquinaria utilizada en esa operación

c:3) Descripción de la operación

c:4) No. de operarios que intervienen en la operación

c:5) Producción neta por hora (no. de veces que se -- efectúa dicha operación en una hora)

c:6) Minutos por operación

c:7) Se divide el sueldo diario entre 480 minutos

c:8) El costo total por operación se obtiene de multiplicar el tiempo utilizado en la operación por el costo por - minuto de los operarios que intervienen en la misma

c:9) Sumando el costo total de las operaciones, se obtiene el total de M.O.D. utilizada en la fabricación de la -- pieza estudiada.

CALCULO DE LOS GASTOS INDIRECTOS.

a) Se obtiene la mano de obra indirecta que se utiliza proporcional--

ANÁLISIS DE COSTOS OBJETIVOS

HOJA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

No. de Parte \_\_\_\_\_

MANO DE OBRA DIRECTA.

Descripción. \_\_\_\_\_

No. Op.	Máquina	Descripción Operación.	No. operarios.	Prod. neta x hora.	Minutos x Op.	Costos x Ma.	Costo total op.	Observaciones.

FECHA \_\_\_\_\_

3:2:2:B

mente en el proceso de la pieza conociendo el sueldo de la supervisión directa de la pieza fabricada y obteniendo posteriormente el costo por minuto para valuar en esos términos el tiempo de supervisión de la -- operación en estudio.

b) Materiales auxiliares.

Se obtiene de dividir el total de gastos efectuados por concepto de materiales indirectos involucrados en la manufactura de los productos entre el total de piezas producidas en un período determinado.

c) Herramientas.

Se divide el costo total de herramientas utilizadas en un período establecido entre el número total de pieza producidas.

d) Energía

El cálculo del consumo de energía se efectúa de la siguiente manera:

Se toma en cuenta el consumo de corriente por minuto de la máquina - - donde se efectuará la operación, posteriormente ese tiempo se multiplicará por el costo por minuto de energía, a este total se le adicionará un 15% por concepto de alumbrado sabiendo el costo por minuto se podrá valuar fácilmente el total de la operación por concepto de energía.

e) Mantenimiento.

Este cálculo se realiza conociendo la estadística de reparaciones - - anuales a las que haya sido sometida la máquina utilizada en la operación que se pretende valorar, es aconsejable obtener el No. de reparaciones realizada en los últimos tres años y sacar una media aritmética con el fin de proyectar el porcentaje de incidencia para cada una de las piezas fabricadas.

f) Prestaciones.

En este renglón no existe un cálculo preciso pues depende del tipo de - políticas y concesiones que cada empresa otorgue a sus trabajadores, sin embargo el promedio en este renglón dentro de la Industria automotriz es del orden del 30% sobre el salario.

g) Pérdidas y Defectos.

En este renglón se consideran las pérdidas y defectos ocurridos fuera de la línea de producción y se asigna de 3% a un 5% sobre la base 100% del costo de la mano de obra directa, lo anterior se hace para cubrir las pérdidas de inventario y material defectuoso no retornable.

h) Cargos fijos.

Dentro de estos gastos se incluyen las depreciaciones, amortizaciones,

seguros, etc.; para toda la maquinaria que interviene en la manufac -  
tura de la pieza en cuestión.

Para efectos del cálculo, se realiza la sumatoria de el costo de toda -  
la maquinaria, adicionándole un 20% para varios, controles, instalacio  
nes, etc., de la misma, se divide entre el número de años que la - -  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público estipule (normalmente son 10  
años) para sacar el costo a depreciar por año, normalmente las amorti  
zaciones y depreciaciones se toman por un turno, por lo que, la utiliza  
ción de amortización por minuto empleada será la cantidad a depreciar  
por año entre el No. de minutos laborables al año.

i) Varios.

Dentro de esta cuenta, se integran todos los gastos no clasificados, - -  
específicamente en las cuentas anteriores, tales como: seguros de auto  
móviles, donativos, planes de incentivos, etc.

GASTOS OPERATIVOS.

a) Gastos de Administración.

Este cálculo se obtendrá del análisis de un estado de resultados que - -  
abarque un período representativo y se observará la relación que guar  
den los gastos administrativos con respecto a la mano de obra directa,

el porcentaje que resulte será el que se aplique para efectos del costo de la pieza en cuestión.

b) Gastos de Venta.

Este cálculo se efectúa de la misma manera que los gastos administrativos.

c) Gastos Financieros.

Estos dependerán del costo del capital vigente en el momento de efectuar el estudio.

UTILIDAD.

La utilidad se valorará en base a las tasas de interés bancario vigentes en ese momento.

CUANDO LA PIEZA A ANALIZAR ES DE USO PREVIO SE PROCEDE DE LA SIGUIENTE MANERA:

Originalmente todas las piezas fueron nuevas y se estructuró un costo - objetivo como se explicó en el párrafo anterior, quedando un antecedente por escrito de la estructura del costo total de la pieza.

Cuando se analiza la pieza por segunda vez , es decir, cuando la pieza es de uso previo, el proveedor de la parte en cuestión deberá proporcionar la documentación que soportará los incrementos solicitados.

En cuanto a materia prima se refiere deberá proporcionar copias fotostáticas de las facturas que muestren el precio actual y el anterior para poder aplicar en la estructura del costo el incremento correspondiente.

En cuanto a mano de obra directa se refiere, el proveedor deberá - - proporcionar copia del contrato colectivo de trabajo. En el supuesto caso de que hayan hecho revisión a las cláusulas del propio contrato, deberá proporcionar copias fotostáticas del actual y del anterior contrato, tanto de revisiones salariales como de revisiones a todas las cláusulas tales como prestaciones etc.

Los gastos indirectos se deberán revisar renglón por renglón, analizando sus respectivos comprobantes y determinar la proporción de -- incremento que le corresponda a cada rubro y estructurar de esta manera el porcentaje de aplicación a los gastos indirectos de fabrica---ción.

En caso de que su producción haya aumentado es conveniente saber que relación guarda el total de producción con respecto a los gastos indirectos de fabricación, de esta manera si, por ejemplo, aumentaran los gastos indirectos en un 20% pero la producción aumentó un 30%, significa que ahora los gastos indirectos se prorratearán entre más productos sufriendo un decremento por pieza.

Los gastos operativos se analizan de la misma forma que los indirectos, renglón por renglón, revisando en cada uno de ellos los incrementos sufridos, esto se podrá comprobar mediante los gastos reales que acuse un estado de resultados a una fecha determinada, comparándolos con los gastos anteriores a la fecha de vigencia del nuevo precio.

Cuando el proveedor no permite el acceso a estos documentos, se procederá a mantener la misma relación de gastos operativos contra mano de obra directa de la estructura del costo anterior, siempre y cuando esta relación no diste mucho del incremento inflacionario a nivel nacional.

Un renglón muy importante dentro de los gastos operativos, son los gastos financieros los cuales deberán ser actualizados atendiendo a

las tasas del interés bancario vigentes en el momento del análisis.

En lo que a la utilidad respecta, la tarea se limita a aplicar el -- mismo porcentaje con respecto a lo invertido, mismo que variará en relación directa a la variación de la propia inversión.

3:2:3. - ESTUDIOS ECONOMICOS Y PRESUPUESTOS.

Una de las actividades principales de este puesto es la elaboración del presupuesto de equipo original nacional material productivo, - mismo que es la base del equilibrio en los egresos vía compras.

Este presupuesto debe desarrollarse de tal manera que sea controlable y de fácil manejo es decir, debe reducirse a su mínima expresión para que no se pierda la proyección en un grupo tan grande de costos que no sólo desvirtuaría la cifra inflacionaria, sino que - - podría contradecirla.

Para lograr tal objetivo debe hacerse la elección de grupos o familias de partes de entre el gran total de piezas utilizadas en todos - los vehículos, considerando todas las líneas producidas.

Debido a que todas las plantas armadoras de vehículos tienen una -- gran variedad de modelos en sus líneas tanto de pasajeros como de carga, resulta un tanto problemático controlar todas y cada una de - las partes ensambladas en todos los vehículos.

Es por lo mismo aconsejable, elegir en primer término cual de todas las líneas de vehículos es más representativa, para posterior--

mente en esa elección, formar las familias de partes claves que - -  
representarán a todas las piezas que sean similares.

Lo anterior, significa que una parte clave representativa de un conjunto en el vehículo será indicativo de como variarán los costos del resto de este conjunto, en otras palabras, si el radio fue elegido - como parte clave representativa del paquete eléctrico, por razones de similitud en materia prima y procesos de fabricación, como - - máximo las demás partes eléctricas se inflacionarán igual que el -- radio.

Por lo tanto se observa que no es necesario controlar todas las partes de un conjunto dentro del vehículo para saber como variarán sus costos.

A continuación se detalla el procedimiento para elaborar este presupuesto así como todas las demás actividades de el puesto en cuestión.

## ELABORACION ANUAL DEL PRESUPUESTO DEL EQUIPO ORIGINAL, MATERIAL NACIONAL.

### SECCION I - PARTES CLAVE

Se deben elegir entre el 100% de las partes que componen tanto -  
la línea de pasajeros como la de carga, una parte representativa que

esté muy próxima a el 80% del total del costo nacional.

Las bases para hacer la elección son las siguientes:

- 1) Fijar un tope mínimo en pesos (por ejemplo \$ 300.00) para que todas las partes nacionales que sobrepasen el límite fijado - - sean consideradas como partes clave representativas de todos los vehículos fabricados (carga y pasajeros).
- 2) Cuando haya dos o más proveedores de la misma parte, se - - efectuará un promedio ponderado, el cual se calculará tomando en cuenta dos variables:

- . El precio
- . El volumen de compra a cada proveedor.

Ejemplo:	Vol. de Compra (A)	Precio Unit. (B)	Prom. Ponderado
Proveedor X	60%	15.00	\$ 9.00
Proveedor Y	30%	16.50	4.95
Proveedor Z	10%	14.30	1.43
			<hr/>
			\$ 15.38
		100%	= 15.38

3) Cuando haya dos partes que desempeñen la misma función dentro del vehículo y que ambas cuesten más de \$ 300.00 (para seguir con el ejemplo anterior), se elegirá la que, multiplicando el precio por el número de unidades compradas, arroje el mayor resultado.

4) Cuando existan partes que cuesten menos de \$ 300.00, pero -- que el vehículo utilice más de una, se tomará el paquete como conjunto, es decir, si por ejemplo un arillo de rueda que cueste \$ 150.00, - multiplicando por cuatro arillos que lleva el vehículo nos da ----- \$ 600.00, será desde este momento una parte clave manejada como - conjunto.

Para la elección y clasificación de las partes clave, utilizar la forma 3:2:3:A, de la siguiente manera:

1. - Proveedor.

Se anotará la razón social completa del proveedor.

2. - No. de Parte.

Se anotará el No. de la parte que se analiza, mismo que debe estar -- vigente para el año modelo que se proyecta o el mismo en el caso de -



piezas (de uso previo), basándose en las emisiones de Ingeniería del Producto.

3. - Descripción.

Se anotará el nombre completo de la parte que se analiza.

4. - Modelos.

Anotar los modelos que utilizan dicha parte, atendiendo a las opciones que se marcan en la emisión de Ingeniería.

5. - Unidades por Modelo.

Anotar el número de piezas que utiliza el vehículo.

6. - Costo por unidad.

Se anotará el costo que esté vigente en el año modelo proyectado - - (se recomienda consultar las órdenes de compra del año modelo en cuestión).

7. - Volumen de modelos.

Atendiendo a la última emisión del programa de producción del año - modelo que se presupuesta, anotar el volumen de unidades que utilizan dichas partes.

8. - Parte Clave.

En este espacio se hará una anotación (con una X) que indique que parte es la que se eligió como clave o representativa de su familia.

9. - Costo Parte Clave.

Esta columna se obtendrá de multiplicar la columna costo por unidad, por la columna volumen de modelos.

10. - Costo Familia Partes Clave.

Esta resultará de la sumatoria de la columna "Costo Parte Clave".

11. - Porcentaje Parte Clave del Total Familia.

Esto resultará de dividir el costo de la parte entre el costo total - - de su familia.

12. - Porcentaje Parte Clave del Gran Total.

Esta resultará de dividir el costo de la parte clave entre la sumatoria de todas las familias.

SECCION II - HISTORIA DE VARIACION DE COSTO DE LAS PARTES  
CLAVE.

Deberán recopilarse datos de los incrementos que cada parte -  
elegida haya sufrido por lo menos durante los últimos dos años ante-  
riores al modelo que se está presupuestando, mismos que se obten-  
drán consultando al archivo de Ordenes de Compra. Para tales efec-  
tos, se puede utilizar la forma No. 3:2:3:B anexa, de la siguiente - -  
manera:

1. - No. de Parte.

Se anotará el número de parte que sea el vigente para el año modelo -  
que se presupuesta.

2. - Descripción.

Se describirá el nombre completo de la parte analizada.

3. - Costo Final (año modelo "X").

Anotar el último costo registrado tres años modelo atrás, del año que  
se proyecta.

4. - Variaciones (año modelo "X").

Se destinan 5 espacios como mínimo para anotar las variaciones en - -



pesos y porcentaje que haya sufrido la parte analizada, dos años -- modelo anteriores al que se proyecta.

5. - Variación Total (año modelo "X")

Se anotará la variación total en pesos y porcentaje que haya sufrido dicha pieza durante todo el año en cuestión.

La segunda parte del cuerpo del formato "Historia de Variación de Costos Partes Clave", se llenará de lá misma manera que la primera, únicamente variando el año modelo.

Variación Total (Año Modelo "X" y Año Modelo "Y").

Esta columna se destina para anotar la variación total en porcentaje y pesos que sufrió la pieza durante los dos años analizados.

Los datos anteriores nos pueden dar una visión muy amplia del comportamiento de cada proveedor, para tener una mejor base de proyección.

Es conveniente tener información de los proveedores tal como: su revisión contractual e incrementos salariales por ajuste nacional.

Cada parte se analizará individualmente en el momento de hacer la proyección, puesto que se revisarán los meses en los que se solicitó el aumento y en que mes se concedió, de esta manera se podrá colocar con más precisión el incremento presupuestado en el mes adecuado.

SECCION III - ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL COSTO DE CADA PARTE CLAVE.

Se estructura, por todos y cada uno de los rubros integrantes del costo, la parte motivo del análisis. Debe detallarse anotando el último costo negociado pero analizado por cada uno de sus elementos integrales del costo, para tales efectos es conveniente consultar a los analistas de costos objetivos, mismos que tienen una estructura de cada parte y los porcentajes integrales de cada rubro con base en un 100% = a precio de venta antes de impuesto.

Para tales efectos utilizar el formato No. 3:2:3:C de la siguiente forma:

1. - Ultimo costo Negociado.

En base a los datos obtenidos de los analistas de costos objetivos, se vaciará dicha información en cada uno de los renglones de esta columna.

## 2. - Precio Proyectado.

En esta columna se anotará por rubro del costo las variaciones presupuestadas y la fecha en que se suponga ocurrirá la variación.

Deberán utilizarse tantas columnas como variaciones se proyecten.

En esta sección, por ser en donde se dan los incrementos a cada parte, es conveniente conocer ya los posibles incrementos que sufrirá la materia prima y los índices inflacionarios proyectados por los centros o instituciones de estudios económicos. También es necesario conocer por medio de los contactos industriales cuánto se incrementará, por ejemplo, el acero, y otras materias primas, para que de esta manera se den los incrementos adecuados a la materia prima, mano de obra y gastos operativos varios.

Es conveniente aclarar que se debe conservar el mismo porcentaje de utilidad en base a la inversión.

## SECCION IV - TABULACION DE INFORMACION.

Se descargarán todas y cada una de las partes clave con sus respectivos incrementos por mes, haciendo la sumatoria de todas estas partes y dar índice inflacionario por mes y un acumulado, ambos con base en el último costo de las mismas partes del año modelo inmediato anterior.

**ESTRUCTURA DEL COSTO DE PARTES CLAVE**

No. DE PARTE _____		DESCRIPCION _____	
		FECHA _____	
CONCEPTO	ULTIMO COSTO NEGOCIADO	PRECIO PROYECTA- DO.	PRECIO PROYECTA- DO.
materia prima nal.			
materia prima imp.			
gastos de import.			
mano de obra direc			
<b>COSTO PRIMO</b>			
Gastos indirectos:			
mano de obra indir			
material auxiliar			
herramientas			
energía			
mantenimiento			
prestaciones			
desperdicio			
depreciaciones			
otros			
<b>COSTO ESTANDAR</b>			
Gastos de operacion			
gastos de admon.			
gastos comerciales			
gastos financieros			
<b>UTILIDAD</b>			
<b>REGALIAS</b>			
<b>PRECIO DE VENTA</b>			
10% I. V. A.			
<b>PRECIO FACTURA.</b>			

Posteriormente, se obtendrá un promedio ponderado, mismo que se calculará relacionando el volumen de producción por mes y los - - costos vigentes en los mismos.

Asimismo, se ponderará también el índice inflacionario de las líneas de vehículos con que se cuenten, una vez que se analizaron - - individualmente.

Para tales efectos, se podrá utilizar la forma No. 3:2:3:D anexa, de la siguiente manera:

Este formato de 14 columnas, servirá para vertir todos los números y descripciones de partes clave en la columna de concepto.

Seguidamente, en la columna No. 1, se vaciarán los últimos costos del año modelo inmediato anterior al que se está proyectando. En las columnas de la 2 a la 13, como encabezado, deberán aparecer los nombres de los meses del año modelo, con sus volúmenes de - - producción mensual.

En cada renglón de las partes clave, se anotarán los incrementos en pesos que se están proyectando, asegurándose que éstos estén en el mes que se sospeche sucederán.

En la columna No. 14, se anotarán los porcentajes inflacionarios - totales del año modelo presupuestado.



PRESENTACION DEL PRESUPUESTO.

De dicho presupuesto se presentarán el índice inflacionario, el promedio ponderado y el punto de efectividad, mismos que se obtendrán del formato No. (3:2:3:D) de la siguientes manera:

a) Índice Inflacionario.

Este se obtendrá de dividir el último costo del año modelo proyectado entre el último costo del año modelo inmediato anterior.

b) Promerrio Ponderado.

Este se obtendrá de dividir la sumatoria del costo de cada mes, multiplicado por el volumen producido en ese mismo mes, entre el costo final del año modelo inmediato anterior, elevado a la producción del año proyectado.

c) Efectividad.

Esta resultará de dividir el promedio ponderado entre el índice inflacionario.

Tendrán también que presentarse las normas, bases, mecánica y papeles de trabajo del presupuesto, en anexos por separado.

En el anexo "Normas del Presupuesto", deberán anotarse a detalle aspectos como:

- a) Programa de producción utilizado en el año modelo proyectado.
- b) Tipo de paridad cambiaria del peso con respecto a otras divisas.
- c) La base de proyección.
- d) Las fuentes informativas.
- e) Tipos de parte que se están proyectando.

En el anexo "Bases del Presupuesto", se anotarán aspectos tales como:

- a) Los años modelo que sirvieron como estadística.
- b) La forma en que se analizó el costo de cada una de las partes.
- c) La forma de promediar tanto proveedores como precios.
- d) Los cambios que haya habido en cuando a volumen de producción con respecto al año modelo inmediato anterior.
- e) En forma breve, el porcentaje del costo de partes nacionales y - la forma como se eligieron.

En el anexo "Mecánica del Presupuesto", se presentarán aspectos como:

- a) Forma del cálculo de los índices inflacionarios por mes.
- b) Forma de cálculo del promedio ponderado.
- c) Forma de cálculo del punto de efectividad.

INFORMACION DE LA QUE DEBE ESTAR ENTERADO EL TITULAR DEL PUESTO DIARIAMENTE.

Dada la situación cambiante de la economía nacional, se hace necesario estar bien documentado en todo lo referente a:

- . Índice de Inflación
- . Paridad cambiaria del peso con respecto a otras monedas.
- . Cotizaciones internacionales de materias primas
- . Movimientos en la bolsa de valores
- . Indices de productividad nacional
- . Producto nacional bruto, etc.

Cuya fuente pueden ser las revistas, boletines, folletos, conferencias y contactos industriales.

De la calidad de esta información dependerá la precisión con la que -- se proyecten las cifras inflacionarias.

Es recomendable que por las mañanas se lleve a cabo la lectura diaria de dicha información ya que de ser interrumpida, se perderían las -- bases de proyección.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE MATERIALES AUXILIARES.

Es necesario coordinarse con el almacén de materiales auxiliares y con la Gerencia de Ingeniería de Manufactura para conocer los consumos reales durante el año anterior y las necesidades que en cuanto a consumo respecta - se contemplan para el año modelo que se -- proyecta.

Todos y cada uno de los materiales auxiliares tienen un historial -- formado por las modificaciones a las órdenes de compra, mismos que servirán para poder verificar a manera de datos estadísticos, los incrementos que en los costos tuvieron cada una de dichas partes.

De esta manera es conveniente codificar las variaciones a los costos de adquisición en un formato que contempla los siguientes datos:

- a) No. de Parte.
- b) Costo Base (según el período que se considere necesario, se tomará como base).
- c) Fecha de variación del costo.
- d) Porcentaje de incremento.

Una vez hecha la codificación y conociendo los consumos por cada una de las diferentes unidades, se tendrán las bases necesarias para poder

proyectar el monto total en pesos y porcentaje que se destinará - - para la compra de dichos materiales.

Toda la información económica que recibe el titular del puesto servirá para proyectar con precisión los índices inflacionarios y promedio ponderado de manera similar al Presupuesto de Equipo Original Material Nacional.

Una vez elaborado dicho presupuesto, se llevará a cabo una junta con presupuestos e Ingeniería de Manufactura para exponerles el punto - de vista de Compras y de esta manera poder llegar a una conciliación entre las partes y determinar la cantidad oficial presupuestada.

#### CONTROL MENSUAL PRESUPUESTAL.

Una vez elaborado el presupuesto de Equipo Original Material Nacional, se llevará a cabo un control estricto de los incrementos reales - que han sufrido las partes clave mes con mes de la siguiente manera:

Para tales efectos es necesario estar en contacto constante con los -- analistas y los compradores para saber qué incrementos se han solicitado y cuáles de ellos ya se han negociado.

En ambos casos debe registrarse en el Control Mensual (Hoja Tabular - Forma 3:2:3:D), el incremento negociado o en su caso con un asterisco (\*) si se tratara de una cantidad pendiente por negociar, en cuyo caso es conveniente aclarar que al estar pendiente una negociación y una vez marcada con el asterisco, mismo que se anotará del lado izquierdo de la cifra, debe seguirse de cerca la negociación y cuando ésta se lleve a cabo, debe anotarse la cantidad negociada - exactamente en el mes donde se negoció la efectividad o vigencia, -- quedando borrada la cantidad que se solicitó del mes donde se solicitó, salvo en el que se otorgue vigencia a partir de cuando se pidió.

Ejemplificando:

Si el incremento se solicitó para el 1o. de Enero, se anotará la cantidad solicitada en la columna "Enero" y en los meses siguientes mientras no se negocie la parte, se anotará la misma cantidad con el mismo asterisco, en el momento de cerrar la negociación, supongamos que se concedió no a Enero como se solicitó sino que se difirió hasta Marzo, deberá anotarse el nuevo precio a partir de la columna del mes de Marzo y en las columnas anteriores deberá borrarse la cantidad solicitada así como el asterisco y en los espacios libres se anotará la cantidad anterior.

Una vez descargada toda la información en las hojas tabulares, se procederá a totalizar la columna del mes motivo del control y se comparará, mediante una división, con el último costo del año -- inmediato anterior, para de esta manera saber cuál es el índice -- inflacionario.

Posteriormente se obtendrá el promedio ponderado mismo que se calculará de la siguiente manera:

Debemos para entonces conocer ya la cantidad de unidades a producir por mes, estas cantidades serán multiplicada por el costo vigente en dicho mes y así con todos y cada uno de los meses transcurridos, haciendo al final una sumatoria de los costos del mes por volumen mensual. Esa sumatoria será dividida entre la cantidad que -- resulte de multiplicar el total de unidades a producir en el año modelo en curso, por el costo final del año inmediato anterior.

Dicho resultado (promedio ponderado) nos indicarán el porcentaje de incremento total utilizado en dinero.

Cabe aclarar que en el momento de calcular el promedio ponderado -- si aún faltan meses por transcurrir para que termine el año modelo el último costo que tengamos vigente se considerará igual para los -- siguientes meses.

Los datos atrás mencionados (Índice inflacionario y promedio ponderado) deberán graficarse para poder ser presentados como un paquete de información a las personas relacionadas y que necesitan dichos datos.

#### RELACION DE PARTES NEGOCIADAS, POR NEGOCIAR Y POR COTIZAR.

Una vez terminada la tabulación de datos, se procederá a hacer una relación de todas las partes, mismas que marcarán los incrementos a la fecha, los incrementos solicitados y las piezas que sepamos de un incremento pero que no sepamos al corte del mes, cuál será la tasa de incremento, mismas que se anotarán en la columna de incrementos por cotizar.

#### PREPARACION DE MATERIAL PARA LA JUNTA MENSUAL DEL COMITE DE ANALISIS FLUCTUACIONES ECONOMICAS.

Se tiene que preparar un paquete informativo, mismo que contendrá:

- a) Gráficas de incrementos inflacionarios de partes clave de las líneas de vehículos analizados individualmente.
- b) Gráfica del incremento promedio ponderado en forma individual para cada tipo de vehículos.
- c) Relación de incrementos de partes, negociado, pendiente por negociar y pendiente por cotizar.

La elaboración y conducción de estas juntas es muy importante para la toma de decisiones, razón por la cual se requiere que la información ahí presentada sea lo más veraz y clara posible.

Se elaborará un memorándum de invitación a dicha junta, cada mes, con una semana de anticipación, para las personas involucradas.

### INFORMACION AL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

De manera bimestral se lleva a cabo una junta a nivel Consejo de - - Administración, para lo cual requieren de la colaboración de varios departamentos.

En lo que respecta a Compras, se tendrá que proporcionar un listado de partes clave en donde se marque por cada una de las partes cuál - es su situación inflacionaria, indicando qué efectividad o qué vigencia tienen los incrementos otorgados, así como analizar en tres columnas para efectos de comparación.

Una que describa qué incrementos hubo únicamente en el bimestre - - motivo de la información, otra que muestre los incrementos en todo el año modelo en curso y una tercera y última que muestre el total de incrementos que sufrió cada parte clave durante el año modelo inmediato anterior.

Posteriormente se pondrán observaciones o notas que aclaren cualquier situación ambigua o que expliquen el por qué de incrementos fuera de lo presupuestado.

Se deberá tener mucho cuidado en la precisión de los datos puesto que esta información puede ser motivo de la toma de decisiones de trascendencia en cuanto al manejo del dinero.

Esta información debe ir en dos tantos, una en español, y otra en inglés, (puede variar atendiendo al País de Origen de la casa matriz o concesionante).

#### ELABORACION DE TRABAJOS ESPECIALES A INSTITUCIONES - - GUBERNAMENTALES.

Existen trabajos especiales que se solicitan, para lo cual en ocasiones es necesario asistir a la propia Secretaría solicitante de la información.

Esta información se procesa en coordinación con el Departamento de Presupuestos y Contabilidad, para lo cual se hace necesario estar en constante comunicación con dichos departamentos.

La precisión y exactitud con la que se presentan estos datos es de vital importancia para la toma de decisiones que los titulares de dichas dependencias tomen en un momento dado.

Es por lo mismo recomendable que se ponga especial empeño y dedicación a la hora de elaborar dichos trabajos, además el prestigio - organizacional de la Empresa avalará por la seriedad de su información para con estas instituciones.

En ocasiones es necesario dedicarle tiempo no estimado a dicho trabajo pues es irregular la fecha de su solicitud y no se puede programar con exactitud.

ASESORIA A ANALISTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA CONTABLE ADMINISTRATIVO Y ESTUDIOS A PROVEEDORES.

Es necesario para el titular de este puesto conocer el análisis financiero y los procesos contables pues en el momento de una negociación es preciso analizar desde el punto de vista contable la estructura del costo de la parte motivo de negociación.

En los renglones en los que más se precisa de un análisis financiero son Gastos Operativos y Gastos Indirectos.

Para tales efectos, es conveniente aplicar el sistema de razones simples y aumentos y disminuciones para conocer la trayectoria y funcionamiento actual de la empresa.

Una vez obtenidos los resultados en base a la aplicación de los métodos anteriores, se procederá a interpretarlos y a dar el comentario al analista de costos objetivos y al proveedor si así fuese necesario, logrando con esto el más justo incremento que ameriten dichos gastos.

El contacto con los proveedores en desarrollo es muy importante en vista de que el conocimiento de su estructura económico-financiera nos orientará hacia una negociación justa del precio de venta.

Por tal motivo, es conveniente la visita al proveedor y de esta manera obtener información tal como estados de contabilidad, mínimo de 5 períodos o ejercicios anteriores o desde su inicio si es que fuese empresa con menos de 5 años de vida. Estados de resultados, estados de costos de producción y ventas, estados de origen y aplicación de recursos, etc.

De esta manera se tendrán los antecedentes directos de la vida financiera de la empresa para la negociación presente y la negociación futura. Es oportuno aclarar que el precio que pide el proveedor está en función de una completa estructura circunstancial de su empresa y partiendo del principio de la individualidad, todas las empresas merecen un tratamiento especial, en algunas ocasiones parecerá elevado el precio que nos cotice el proveedor, pero si se analiza su estructura y

se descubre que por el volumen de compra y por el tamaño de la - - empresa es justo su precio, se tendrá que utilizar un criterio más - futurista, es decir, dar al proveedor lo que necesite para, de esta - manera, colaborar a su desarrollo y que con el tiempo nos brinde -- un mejor servicio con una mejor calidad y a un mejor precio.

### ESTUDIOS ECONOMICOS VARIOS.

De toda la información económica que se recibe vña folletos, boletines, revistas y conferencias se sintetiza lo más importante para tener en forma mensual información tal como:

- a) Índice inflacionario.
- b) Paridad cambiaria del peso con respecto a otras divisas.
- c) Cotización de metales.
- d) Movimientos en bolsa de valores.
- e) Fluctuaciones de materias primas a nivel nacional e internacional, etc.

Esta información debe mantenerse actualizada puesto que sirve como base para los estudios que lleven a cabo los analistas de costos - - objetivos.

Asimismo es recomendable tener los datos en tablas o gráficas para hacerla más accesible a quienes precisen de ella.

La visita a las diferentes cámaras (Concamin, Canacintra, Canaco, etc.) se hace necesaria para enriquecer aún más esta información.

El titular del puesto debe manejar los aspectos básicos de la economía en virtud de ser el punto de apoyo para los compradores y los analistas de costos objetivos, para cumplir con su cometido debe mantenerse bien documentado y recopilar información de donde considere pertinente, para lo cual será necesario en ocasiones salir a conseguir la misma.

Los datos que se proporcionen serán base para la toma de decisiones y es, por lo mismo, delicado manejar esta información.

3.2.4. - CONTROL Y REGISTRO DE COMPRAS-REFACCIONES,  
HERRAMENTALES, Y PRESUPUESTOS DE GASTOS --  
DEPARTAMENTALES.

RECEPCION Y REVISION DE PEDIDOS DE REFACCIONES.

Los pedidos del Departamento de Refacciones deben traer adjunto un borrador que será sellado en el momento en que se recibe y devuelto a dicho Departamento para su control.

Al recibir un pedido, se hace la revisión minuciosa de su contenido; descripción de la pieza, No. de parte, cantidad y proveedor idóneo. Una vez revisado se sella con la fecha y hora en que se recibió. -- Posteriormente, se asigna al comprador respectivo y se registra en el libro "Control de Pedidos de Refacciones" con los siguientes datos:

No. de Pedido, Nombre del proveedor, Fecha de recepción, No. y -- clave del comprador, Descripción Genérica del pedido.

Después de que ha sido mecanografiado el pedido, regresa al titular del puesto para revisión de precios y suma total y será turnado - - más tarde al Jefe de Compras Productivas para su autorización así como la del Gerente del Departamento. Nuevamente regresa para -- registrar la fecha en que fue autorizado.

REPORTE DE PEDIDOS PENDIENTES DE REFACCIONES.

Esta relación se hace generalmente cada semana o cada 15 días, para enterarse de cuántos pedidos tiene pendientes cada comprador y se -- presenta al Jefe de Compras Productivas para que éste a su vez les -- notifique los pedidos pendientes de fincar.

Se registran en ella, los siguientes datos:

No. de pedido, Clave comprador, Proveedor, Fecha de recepción, -- concepto y el motivo por el que está pendiente. Este último es investigado por el titular del puesto con el comprador respectivo.

MODIFICACIONES A PEDIDOS DE REFACCIONES.

Estas se originan por:

- a) Cambio de precio.
- b) Aumento de cantidad de piezas.
- c) Error en No. de Parte.
- d) Cambio de razón social.

En los casos a. c. y d. las modificaciones regularmente son elaboradas en el Departamento de Compras.

El comprador prepara la modificación y una vez mecanografiada la - -  
turna al titular de este puesto para su revisión y registro, siguiéndose  
el mismo procedimiento que se usa para los pedidos.

En el caso de las modificaciones por aumento de cantidad de piezas, -  
éstas son elaboradas en el departamento de Refacciones de acuerdo --  
con sus requerimientos y son entregadas al departamento de Compras  
con el borrador respectivo para seguir el mismo procedimiento que en  
el pedido.

#### ORDENES DE COMPRA DE HERRAMENTAL.

El comprador entrega el borrador de la Orden de Compra de Herrament  
tal al titular del puesto, con todos los datos necesarios como son:

Descripción de la parte, modelos y año. Descripción del herramental  
y precio de éste.

Para su revisión y asignación de un número progresivo de pedido, . así -  
como su registro en el "Control de Ordenes de Compra de Herramental",  
como sigue:

No. de pedido, proveedor, No. de parte, descripción, fecha de registro,  
clave del comprador, línea, modelo, año modelo y costo total.

Después de registrada se turna para ser mecanografiada, así como para la elaboración de su "Contrato de Comodato" y regresará - - otra vez para su revisión minuciosa y ya firmada por el comprador. A continuación se entrega al Jefe de Compras Productivas para su - autorización, así como la del Gerente del Departamento.

El "Contrato de Comodato" se entrega para la firma del Director - Administrativo. Una vez firmado se proporciona al proveedor para que lo firme y esté de acuerdo con él. Se distribuye, una copia al - proveedor, y el original se archiva en el "Control de Contratos de - Comodato".

#### HOJAS DE REGISTRO DE HERRAMENTAL.

El objetivo principal de este registro es el de tener un mejor control de los herramentales y saber el gasto real en el Ejercicio Fiscal, - concentrándose aquí todos los herramentales.

En el Presupuesto de Equipo Industrial del Ejercicio Fiscal en vigencia, existen varias partidas para herramentales, clasificadas por -- modelo, para ser tomadas cuando se elabora el control de herramentales, lo que nos permite saber al final del ejercicio el gasto real - obtenido en cada modelo por este concepto.

Para la elaboración de este control ó registro, utilizamos una copia

del pedido de herramental, de allí tomamos los siguientes datos:

Tipo de vehículos, No. de pedido, Descripción, No. de parte, Inicio Año Modelo, Clave del Proveedor, Costo del herramental.

Asimismo, de la emisión de Ingeniería del Producto, tomamos:

Modelos y usos por unidad.

El "Volumen de Amortización" se calcula en base al programa de producción del año modelo en vigencia así como cada modelo multiplicado por el número de piezas que lleva la unidad, dándonos así un resultado para la amortización del herramental en un año. Cuando se trata de herramientas que se amortizan en más de un año, únicamente se hace la operación multiplicándose por el número de años.

La "vida útil estimada" se calcula en base al uso y mantenimiento del herramental, aproximando la cantidad de piezas que se puedan fabricar.

Cada fin de año modelo se hace la revisión de cada uno de los herramientas para ver si se encuentran vigentes y, en caso contrario, hacer la cancelación de los mismos. Esta cancelación se basa en los listados de Ingeniería del año modelo siguiente, ya que no aparecerán los Nos. de parte en ellos.

A través de un reporte anual se notifican al Departamento de Contabilidad los herramentales cancelados.

El "inventario físico" es realizado por medio de una visita al proveedor, revisando que el herramental se encuentre en perfectas condiciones.

Estas revisiones se hacen aproximadamente cada 3 o 6 meses. En esta hoja se anota la fecha de la última revisión.

#### AUTORIZACION DE PAGO DE HERRAMENTAL.

El objetivo de este control, es conocer en cualquier momento cuánto se ha pagado por cada uno de los herramentales.

El Departamento de Cuentas por pagar envía al Departamento de Compras un memorándum adjuntando las facturas que requieren autorización por parte de Compras para pago de herramentales.

Inmediatamente, se averigua la partida presupuestal a la que será cargado y si se efectuó algún anticipo de pago.

Generalmente se pagan en dos partes. 50% como anticipo y 50% a la aprobación de muestras.

Teniendo ya los datos anteriores, se turna al comprador correspondiente para la elaboración de la "Autorización de Pago" la cual deberá revisarse una vez mecanografiada y firmada por el comprador. - Pasa a firma del Jefe de Compras Productivas así como la del Gerente.

### REPORTE BIMESTRAL DE HERRAMENTALES.

El objetivo de este reporte es llevar un buen control de las partidas - presupuestales y de notificar a los Departamentos de Contabilidad y -- Presupuestos, los gastos generados por los herramentales en el bimestre.

El procedimiento es el siguiente:

Se toman del Control de Ordenes de Compra de Herramental, las fechas de elaboración de las Ordenes de Compra y del Registro de herramentales, las partidas presupuestales.

Con estos datos se elabora una requisición de gasto por cada partida - - presupuestal, tomando en cuenta que algunas partidas abarcan varios - herramentales, anotando también la descripción de la parte de que se -- trata, así como el costo total de los herramentales.

Una vez mecanografiada la requisición, se turna a firmas de autoriza-- ción.

Ya recabadas las firmas, se elabora una relación para enviar las - - requisiciones del bimestre a los departamentos de Costos y Presupuestos. El original será archivado en el file "Requisiciones de Gasto".

### ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DEPARTAMENTALES.

Se tienen que investigar los proyectos de todos los gastos que se llevarán a cabo en el ejercicio que se está proyectando, tales como: viajes, compra de mobiliario para oficina, cuotas, y suscripciones, reparación y mantenimiento de vehículos al servicio del departamento, gasto por servicio telefónico, por telex y correspondencia, actividades - - socio-culturales, adquisición de nuevos vehículos, etc.

Estos datos únicamente se conocerán poniéndose en contacto con los - jefes y gerente del Departamento de Compras, mismos que pueden - - autorizar tales gastos.

Es conveniente, para tales efectos, revisar los gastos reales y presupuestados del ejercicio anterior, con el fin de tener una idea más clara de las necesidades del Departamento.

Una vez conociendo estos antecedentes - y como en todos los presupuestos - se hace necesario conocer las perspectivas de la economía -

nacional para poder tener una mejor base de proyección, esto se - -  
logrará revisando y documentándose constantemente con las revistas  
especializadas en análisis económico, a las cuales deberá estar sus-  
crito el Departamento, aparte de las conferencias de economía a las  
que se asista.

Una vez documentado se procederá a dar los respectivos incrementos  
a cada una de las cuentas, procurando que los mismos atiendan con  
la mayor precisión posible a las necesidades reales del Departamento.

Una vez terminado el presupuesto, deberá enviarse al Departamento  
de Presupuestos para que ellos concilien y en una cuenta global proyec-  
ten los gastos totales de la empresa.

#### PRESUPUESTO.

En base a los gastos reales hechos por el Departamento durante el - -  
ejercicio fiscal presupuestado así como el índice inflacionario propor-  
cionado por el departamento de Control Presupuestal el titular del - -  
puesto calcula los gastos departamentales, dependiendo de la cuenta --  
de que se trate, para elaborar el Presupuesto del Departamento de - -  
Compras.

Los gastos departamentales más comunmente usados con los siguientes:

1. - Servicios Sociales (café, galletas, etc.)
2. - Papelería, útiles de escritorio.
3. - Correo, Teléfonos y Telegramas.
4. - Taxis, Transportes locales.
5. - Gasolina, vehículos en servicio.
6. - Suscripciones y cuotas.
7. - Demostraciones (presentación de nuevo modelo a proveedores).
8. - Viáticos.
9. - Viajes
10. - Gastos de Representación.
11. - Quebrantos (obsolescencia de herramientas. Incluye muestras entregadas por proveedores para su análisis, para sacar el - - costo objetivo, con cargo a Compras.)
12. - Escuela de Adiestramiento (cursos de capacitación)
13. - Pruebas y Estudios (incluye muestras obtenidas de Planta de - - Ensamble para análisis de compras así como Libros de Información Técnica.)

De todas estas cuentas, se investiga el gasto real o consumo tenido -- (según la cuenta de la que se trate), en el ejercicio fiscal anterior, se agrega el índice inflacionario que previamente ha enviado el Departamento de Control Presupuestal a Compras y así se forma la cantidad que se presupuestará para el ejercicio próximo.

A continuación se concentran los gastos departamentales y los gastos centralizados. Estos últimos llegarán en los formatos correspondientes, ya calculados por los distintos departamentos responsables .

Toda esta información será vaciada en la Hoja Maestra o Sábana.

La hoja maestra ya con todos los datos registrados (Gastos Departamentales y Gastos Centralizados) será enviada al Departamento de Control Presupuestal para su verificación y recabar las firmas de autorización.

Control Presupuestal enviará mensualmente un reporte del "Análisis - del Presupuesto contra Gastos".

En cuanto se recibe éste, se hace un estudio de los gastos generados - por el Departamento de Compras, en caso de detectar algún cargo mal aplicado, será notificado al Departamento de Presupuestos a través de un memorándum señalando el cargo correcto.

El titular del puesto elabora un reporte mensual en el que se detalla la cuenta afectada, lo presupuestado, lo gastado realmente, la diferencia, así como la observación, especificando el cargo correcto, ya sea al - Departamento o Cuenta afectada.

**REPORTE DE PRESUPUESTO.**

Se seleccionan del reporte que envía Control Presupuestal las cuentas que tienen una diferencia significativa dentro del presupuesto.

El reporte se hace de la siguiente manera:

**1.- Cuenta.**

En esta columna anotamos el número y nombre de la cuenta que se va a analizar.

**2.- Presupuesto.**

Aquí anotamos la cantidad que se presupuestó en el Ejercicio Fiscal, -- del mes que se va a analizar.

**3.- Gasto Real.**

Aquí, de acuerdo al reporte, registramos la cantidad que se gastó en el mes.

**4.- Diferencia.**

Como su nombre lo indica, es la diferencia entre gasto real y lo presu-- puestado, con resultado a favor o en contra.

5. - Concepto.

Aquí anotamos la justificación del gasto realizado, comentando el - -  
porqué de la diferencia existente.

Para obtener todos estos datos, se lleva a cabo el siguiente procedi--  
miento.

- a) Se seleccionan las cuentas que se van a analizar.
- b) Se investigan en los auxiliares de la cuenta de los gastos de fabricación, en el departamento de Presupuestos, los siguientes datos:  
No. de Póliza, día en que ésta fue realizada, Proveedor o Empresa que prestó los bienes o servicios y costo.
- c) Teniendo ya todos los datos, de todas las cuentas seleccionadas, se buscan las pólizas en el archivo de Contabilidad para checar la nota o remisión y el concepto del --  
gasto, decidiendo si corresponden los gastos al Departamento de Compras o no.

En caso de corresponder algún cargo al Departamento de Compras, --  
se le notifica a través de un memorándum al departamento de Presupuestos, anotando el No. de cuenta, el monto y concepto, así como los - -  
comentarios.

PRESUPUESTOS DE NUEVAS INVERSIONES.

Este presupuesto consta de cuatro cuentas.

1. - Equipo Industrial.

2. - Mobiliario y Equipo
3. - Vehículos en Servicio
4. - Edificio.

Al igual que el presupuesto de Gastos Departamentales y Gastos Centralizados, se realiza el de Nuevas Inversiones, durante el mes de Agosto de cada año, como sigue:

1. - Equipo Industrial.

Abarca todos los herramientas, tanto de integración nacional como los nacionales, así como la reposición de éstos.

El Departamento de Mexicanización o la sección de nacionalización de partes, entrega un listado al departamento de Compras de todas las piezas que se piensan integrar nacionalmente para el ejercicio, proporcionando los siguientes datos:

No. de parte, Descripción, Modelos y monto estimado del herramental que se utilizará para cada pieza.

Las piezas del listado anteriormente mencionado, se clasifican de acuerdo a los modelos en que son usadas.

Con esta clasificación se asigna un número de partida presupuestal progresivo para cada línea.

También se asignará un número de partida presupuestal progresivo - para cada uno de los instrumentales que el Departamento de Compras requiere para el Ejercicio Fiscal. Este requerimiento se calcula - - en base al gasto real efectuado en el ejercicio fiscal presupuestado, - tomándose este dato de la Hoja Maestra correspondiente.

## 2. - Mobiliario y Equipo.

Abarca todo lo referente al mobiliario y equipo para oficina.

Se elabora el presupuesto en base a los requerimientos del Departa-- mento, como sigue:

Se entrevista al Gerente y a los Jefes de Departamento de Compras, - solicitándoles sus necesidades de muebles y equipo de oficina para - - poder presupuestar para el siguiente ejercicio.

Una vez obtenidos estos datos, se investiga el precio vigente a la fecha de elaboración del presupuesto y se agrega un porcentaje de inflación - para dejar un margen para el ejercicio que se presupuesta.

Seguidamente, se separan estos requerimientos por sección (Gerencia de Compras, Jefaturas de Compras Productivas, Compras no Productivas y Compras Importación).

Posteriormente se le asigna a cada mueble o equipo un número progresivo de partida presupuestal.

En cada sección se obtiene un sub-total, para al final obtener el gran total.

### 3. - Vehículos en Servicio.

Abarca exclusivamente las unidades asignadas al personal del Departamento de Compras.

Para elaborar este presupuesto es necesario que el Gerente del Departamento elija la unidad que va a utilizar.

Asimismo, el Jefe de Compras no productivas indicará el número de unidades a presupuestarse para el ejercicio, para el servicio de su sección.

El Jefe de Análisis de Compras también indicará el número de unidades al servicio de su área.

### 4. - Edificio.

Esta cuenta abarca los gastos que se generan por acondicionamiento del edificio para el área de Compras.

3:2:5. - FOMENTO Y DESARROLLO DE PROVEEDORES.

Las actividades de este puesto están encaminadas básicamente a desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento y promover a las ya existentes.

Para lograr tal objetivo, el titular del puesto debe estar en constante contacto con los compradores con el fin de conocer a los proveedores vigentes y cuales son los planes de expansión de los mismos, así como la integración de nuevas partes.

VISITA A PROVEEDORES VIGENTES CON DESARROLLO DE PARTES NUEVAS.

Cuando nace una parte nueva para el vehículo, el titular del puesto localiza la fuente de abastecimiento más adecuada, proporcionándole información precisa de los requerimientos de la pieza en cuestión; en ese momento se elabora un plan a seguir, mismo que comprenderá entre otros puntos:

- a) Cotización del herramental necesario para la fabricación de la parte.
- b) Cotización de la parte.
- c) Tiempo de terminación de herramental, así como tiempo de entrega de muestras.
- d) Tiempo de entrega de producción, etc.

Este proyecto a seguir debe ser vigilado por parte de la empresa compradora para asegurar su oportuno abastecimiento; es aquí en donde el titular de fomento y desarrollo de proveedores; previa investigación del avance del programa, entra en acción para hacer seguimiento al desarrollo del proyecto.

Una vez enterado del grado de avance procederá a realizar una visita oficial a la empresa del vendedor con el fin de cerciorarse del buen desarrollo del plan acordado.

Deberá el titular del puesto, entonces, elaborar un reporte de la visita efectuada al proveedor, mismo que deberá contener entre otros datos:

- a) Nombre del Proveedor visitado.
- b) Motivo de la visita.
- c) Fecha de la visita.
- d) Personas asistentes por parte del comprador.
- e) Personas que atendieron a los visitantes.
- f) Descripción general del grado de avance del proyecto.
- g) Se confirmarán, o en su caso, se recabarán nuevas fechas de terminación del proyecto.
- h) Comentarios.

Este reporte deberá entregarse directamente al jefe inmediato de la sección con copia al comprador involucrado, para que éste a su vez rectifique o ratifique las fechas de consecución de la ó las partes -- nuevas.

### VISITA A FUENTES PROBABLES DE ABASTECIMIENTO.

En esas fuentes probables debe hacerse una separación, por un lado, pueden existir proveedores que estando actualmente trabajando con la industria automotriz terminal pueden ser susceptibles de integrar nuevas líneas de productos y por otro lado existen proveedores que sin -- estar actualmente en tratos comerciales con la industria automotriz terminal, son potenciales fuentes de abastecimiento para la misma.

Antes de efectuar una visita a cualquiera de estos proveedores, el -- titular del puesto, debe investigar concienzudamente con los compradores; cuales son las prioridades en cuando a partes de abastecimiento crítico y cuales son las partes que corren el riesgo de saturar la -- demanda así como cuales son las partes cuya fuente de abastecimiento es única.

Una vez siendo del conocimiento del titular del puesto, la jerarquiza -- ción de necesidades del departamento de Compras, podrá elaborar su propio itinerario de visitas a los proveedores potenciales.

Estos proveedores potenciales, como se mencionó, pueden o no estar trabajando actualmente con la industria automotriz terminal; así pues, en caso de ser un proveedor completamente nuevo en el ramo, deberá ser localizado por medio de directorios profesionales dedicados a la clasificación por ramas de la industria a los cientos de proveedores - existentes, también podrán ser localizados mediante el contacto con el resto de plantas armadoras de vehículos e inclusive con la propia industria de autopartes.

Al ser localizada la probable fuente de abastecimiento, se procederá a hacer la visita elaborando un reporte que deberá contener los siguientes datos:

- a) Objetivo de la visita.
- b) Fecha de la visita.
- c) Nombre de los visitantes.
- d) Nombre o razón social de la empresa visitada.
- e) Giro o actividad principal a la que se dedica la empresa.
- f) Ubicación.
- g) Construcción.
- h) Principales ejecutivos.
- i) Personal empleado - tanto obreros como empleados.

- j) Equipo y tecnología con que cuenta la empresa.
- k) Principales clientes.
- l) Principales proveedores.
- m) Capital social.
- n) Grado de integración nacional.
- o) Principales líneas de productos.
- p) Ventas anuales.
- q) Proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Este reporte se turna al comprador respectivo para que éste lo considere dentro de sus necesidades y se ponga en contacto con el proveedor para iniciar su pronto desarrollo como fuente de abastecimiento de la industria automotriz.

#### INVESTIGACION DIRECTA CON PROVEEDORES DIVERSOS.

Las dos actividades anteriores son primordiales, sin embargo dentro de las funciones generales encaja la investigación propiamente de campo, es decir, la labor continua de búsqueda de proveedores diversos. - Cada día, si no existiere visita programada en base a necesidades - - apremiantes en abastecimiento, se localizarán proveedores que pueden encajar en la rama automotriz se encuentren en una sección aislada de esta rama.

Puede darse el caso de un proveedor de perfiles plásticos, por ejemplo, que esté dedicado a la línea doméstica y que tenga capacidad y tecnología adecuadas para producir partes automotrices.

La labor del titular del puesto en cuanto al descubrimiento de proveedores potenciales es fundamental para el buen abastecimiento.

De igual forma, al ser, identificados estos proveedores, se procede a efectuar una visita, previa cita, telefónica, a sus instalaciones; elaborando un reporte similar al que se lleva a cabo en la visita a fuentes probables de abastecimiento.

Es obligación del titular del puesto, estar bien enterado de aspectos como:

- a) Cuantas líneas de vehículos se manejan.
- b) Que volúmenes se producirán en el año modelo.
- c) Cuales son las políticas de Compra
- d) Características de diseño.
- e) Condiciones de recibo de materiales.
- f) Inventarios mínimos y máximos.
- g) Políticas generales de su empresa, etc.

Esto es con el fin de proporcionar a aquellas fuentes de abastecimiento probables, toda la información referente a un pacto o transacción comercial, con la industria automotriz para que el mismo proveedor tenga una idea clara de las condiciones bajo las cuales trabajará y - saber desde un principio si es de su conveniencia ampliar su mercado a un nuevo sector.

De todo lo anterior se desprende que el ó los titulares del puesto tendrán que elaborar diariamente un itinerario de visitas basadas en - - todos los puntos que ya comentamos, y se lo notificarán a su jefe - - inmediato con copia al involucrado directamente y al final de su jornada procesarán el ó los reportes de sus visitas efectuadas para ser - - distribuidos al interesado con copia a las respectivas jefaturas. - -  
Creando simultaneamente un banco de Proveedores.

3. 2. 6. -                    COMPRAS IMPORTACION.

Debido a que aún no se alcanza el grado de integración nacional a nivel del 100% es necesario importar de diversos países - principalmente - de los Estados Unidos de Norteamérica material, tanto productivo - - como no productivo, existe para tal efecto una sección dentro del Departamento de Compras, misma que opera de la siguiente manera:

1. - Colocación de la Orden de Compra.

La sección de compras importación, recibe la requisición por parte del departamento solicitante y posteriormente se procede a seleccionar al - proveedor en función del material que se requiera.

La cotización, en caso de ser material productivo o de ensamble, no procede solicitarla, pues se trabaja en su mayoría con unos cuantos proveedores ya preestablecidos, quienes cada seis meses envían una lista de - precios irrevocable, además por el tipo de material tan particular que - utiliza la planta de ensamble, es difícil contar con más proveedores de los que abastecen a la casa matriz en el extranjero.

En caso de ser material y equipo indirecto a la producción, se procede a solicitar la cotización, a los proveedores que trabajen el tipo de matere

rial necesario, para posteriormente formular el pedido y enviarlo - - para su firma y autorización al Jefe y Gerente del Departamento de Compras.

Concluido lo anterior, se remite el pedido (forma 3:2:6:A) al proveedor.

2. - Clasificación arancelaria de la mercancía.

Para esta clasificación se utiliza la tarifa del impuesto general de - - importación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como el libro de criterios para las decisiones sobre permisos de importación de la Secretaría de Comercio.

Habiendo clasificado la mercancía que se pretende importar, se sabrá que material requiere permiso de importación, por lo cual se codifican cada una de las partes y se procede a elaborar una forma (3:2:6:B) de solicitud de permiso de importación.

3. - Trámite de convenio abierto.

Se presenta una solicitud en el IMCE (Instituto Mexicano de Comercio Exterior), para la autorización de un convenio abierto.

Este documento lo expide el propio IMCE, mismo con el que se podrán

**PURCHASE ORDER**

No. 

IN ACCEPTING THIS ORDER YOU AGREE TO ALL OF THE TERMS AND CONDITIONS SET FORTH BOTH ON FACE AND REVERSE SIDE HEREOF YOU FURTHER AGREE THAT EITHER THE DELIVERY OF ANY ITEM COVERED BY THIS ORDER OR THE WRITTEN APPROVAL OF THIS ORDER SHALL CONSTITUTE AND ACCEPTANCE THEREOF.

**VENDOR:**

DATE:

TERMS:

REQUESTED BY:

SHIPMENT DATE

F.O.B.

SHIP VIA

TRANSPORTATION TO BE:

PREPAID

COLLECT

ITEM	QUANTITY	PART No.	DESCRIPTION	UNIT PRICE	EXTENSION
				TOTAL \$	

**SHIPPING DOCUMENTS**

INVOICE TO

CONDITIONS

- 1.—ORIGINAL INVOICE AND ALL COPIES MUST BE SIGNED IN INK AND PRICE(S) CERTIFY.
- 2.—ENCLOSED PACKING LIST IN EACH PACKAGE.
- 3.—ALL MATERIAL RECEIVED SUBJECT TO COUNT, WEIGHT AND INSPECTION.

DOCUMENTS TO BE SEND BY AIR MAIL RIGHT AFTER SHIPMENT TO:

I N V O I C E		SHIPPER'S EXP. DEC.		PACKING LIST		BILL OF LADING		AIR WAYBILL	
ORIG.	COPIES	ORIG.	COPIES	ORIG.	COPIES	ORIG.	COPY	ORIG.	COPY

CUSTOM BROKER

**ESPECIAL INSTRUCTIONS, MUST BE FOLLOWED:**

- 1.—P. O. Number must appear on all packages.
- 2.—Acknowledgment must be returned.
- 3.—Shipping instructions attached.

PURCHASING AGENT

PURCHASING MANAGER

importar partes hasta por el total que ampare dicho convenio.

4. - Elaboración de solicitud de importación.

Se elabora solicitud del sector público (forma 3:2:6:B) dirigida al IMCE, acompañada para la solicitud dirigida a la Secretaría de Comercio - - (3:2:6:C); estas dos formas deberán ir invariablemente y se tramitaran en la Secretaría de Comercio.

5. - Pago de permisos de importación.

Se acude al lugar de entrega de solicitudes de permisos de importación, para obtener volante de pago, mismo que se hará en las cajas registradoras de la Secretaría de Comercio, después de efectuar el pago se regresa al lugar original para que se entregue la solicitud de importación correspondiente.

6. - Seguimiento de solicitudes ante la Secretaría de Comercio.

Se acude al Departamento de Orientación y Difusión para verificar si - fueron negadas o aprobadas las solicitudes.

7. - Recepción y envío de conocimiento de embarque y facturas visadas.

- a) Cuando la operación es negociada a 30 días de crédito o más, - la documentación correspondiente (conocimiento de embarque -



SECTOR COMERCIO  
SOLICITUD DE IMPORTACION  
DEL SECTOR PUBLICO  
INFORMACION ADICIONAL

NUMERO DE SOL \_\_\_\_\_ NUM REL \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

De conformidad con el reglamento de la Ley del Instituto Mexicano de Comercio Exterior, relativo a las importaciones del Sector Público, nos permitimos someter a su consideración la presente solicitud, misma que se apega al programa anual de adquisiciones de bienes de procedencia extranjera:

CONCEPTO \_\_\_\_\_

Y al programa de inversiones o partida presupuestal autorizado por la Secretaría de Programación y Presupuesto

OFICIO NUM. \_\_\_\_\_ CONCEPTO: \_\_\_\_\_

Y se acompaña de la siguiente información, bajo protesta de decir verdad:

RAZONES QUE JUSTIFICAN LA IMPORTACION \_\_\_\_\_

DESTINO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ FABRICANTE

DIRECCION DEL PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ DISTRIBUIDOR

NO REGISTRO S.P.P. \_\_\_\_\_

FORMA DE PAGO E INSTITUCION: CONTADO  VALOR TOTAL DE IMPORTACION \$ \_\_\_\_\_

CREDITO  COSTO ESTIMADO DE FLETES \$ \_\_\_\_\_

FUENTE DE FINANCIAMIENTO \_\_\_\_\_ COSTO ESTIMADO SEGUROS \$ \_\_\_\_\_

PRECIO UNITARIO: \$ \_\_\_\_\_ IMPUESTOS ESTIMADOS \$ \_\_\_\_\_

SUMA TOTAL \$ \_\_\_\_\_

MODALIDAD O LINEA DE TRANSPORTE A UTILIZAR: \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

ANEXOS: COTIZACIONES  PROFORMA DE PEDIDO  NOMBRE \_\_\_\_\_

REQUISICION  CUADRO DE CONCURSO INTERNACIONAL

PARA USO DEL DICTAMINADOR:

FECHA DE EXPEDICION \_\_\_\_\_ NUM DE ACUERDO \_\_\_\_\_ DICTAMEN \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ORGANISMO	ACUERDO	PARTIDA	FECHA	IMPORTE	MONEDA	IND	CONTRIBUCION	ARTICULO

CANTIDAD	UNIDAD	VALOR	AQUANA	PAIS ORIGEN	PROVEEDOR	CURSO	CAUSA	VIGENCIA



DIRECCION GENERAL DE CONTROLES  
AL COMERCIO EXTERIOR.

**SOLICITUD DE PERMISO  
DE IMPORTACION.**

SOLICITUD NUMERO

CITASE PARA CUALQUIER INFORMACION

<b>NOMBRE DEL SOLICITANTE</b>		<b>REG. FED. DE CAUSANTES</b>							
<b>MERCANCIA SOLICITADA</b>		<b>REG. FISC. IMP. Y EXP.</b>							
		<b>CANTIDAD A IMPORTAR</b>							
		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> EN SISTEMA METRICO DECIMAL							
		<b>VALOR TOTAL EN M.N.</b>							
<b>USO ESPECIFICO</b>		<b>A D U A N A</b>							
PERIODO EN QUE SE CONSUMIRA PERMISO ANTERIOR (SIMILAR) NUMERO FECHA                      CANTIDAD                      VALOR                      EXISTENCIAS		<b>PAIS DE PROCEDENCIA</b>							
<b>SE ANEXA</b>		<b>PARA USO OFICIAL</b>							
<input type="radio"/> CATALOGO <input type="radio"/> FOTOGRAFIA <input type="radio"/> PLANO <input type="radio"/> MUESTRA OTROS		<b>CODIFICACION</b>							
<b>EMPRESA</b>		<b>AREA</b>							
ACTIVIDAD (GIRO) PRINCIPAL		<b>DICTAMEN</b>							
DOMICILIO									
ENTIDAD FEDERATIVA									
TELEFONO									
<b>RESPONSABLE LEGAL</b>									
NOMBRE									
REG. FED. DE CAUS.									
TEL.									
CATEGORIA EN LA EMPRESA		<table border="1"> <tr> <td>AREA</td> <td>RELACION</td> <td>E. M. A.</td> </tr> <tr> <td>DIA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> </table>		AREA	RELACION	E. M. A.	DIA	MES	AÑO
AREA	RELACION	E. M. A.							
DIA	MES	AÑO							
FIRMA PROTESTO DECIR LA VERDAD EN LOS DATOS ASENTADOS									

ORIGINAL

820-001

3:2:6:C



**DIRECCION GENERAL DE CONTROLES  
AL COMERCIO EXTERIOR**

**ANEXO A SOLICITUD DE  
PERMISO DE IMPORTACION**

SOLICITUD NUMERO

NOMBRE DEL SOLICITANTE				REG. FED. DE CAUSANTES
CANTIDAD	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE LEGAL			PARA USO DEL AREA DE DICTAMEN	
PROTESTO DECIR VERDAD EN LOS DATOS ASERTADOS				

2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44

y facturas visadas) para poder ser reexpedido el material de frontera, debe ser enviada por el proveedor directamente al Agente Aduanal, para que la operación sea más ágil, enviando únicamente al cliente copia de las facturas para tramitar el pago correspondiente.

- b) Cuando la operación es negociada por carta crédito o giro bancario, el proveedor envía los documentos a través del Banco Filial en México para que este mismo haga el cobro correspondiente al cliente, y de esta manera obtener las facturas visadas y el conocimiento de embarque, para posteriormente enviarlas al Agente Aduanal.

#### 8. - Recepción de documentos por parte del Agente Aduanal.

Periodicamente se recibirán avisos del Agente Aduanal en los cuales, se notifica de la mercancía o la documentación que ha recibido y dará aviso de la reexpedición del material a la Aduana.

#### 9. - Despacho Aduanal.

Una vez que el Agente Aduanal haya recibido las facturas visadas, los conocimientos de embarque, permisos y declaraciones de valor correspondientes, éste procederá a elaborar el documento llamado pedimento aduanal con el cual despachará el material.

10. - Recepción de la mercancía.

El material importado, reexpedido por el Agente Aduanal, cuando es de ensamble llega directamente a la bodega de planta de ensamble y se puede disponer de él inmediatamente, pagando los respectivos - - impuestos, 30 días después de que salen los automóviles completa-- mente armados.

11. - Declaración de valor.

El Departamento de Tráfico deberá proporcionar a esta sección, cuentas de gastos correspondientes a las facturas de importación, estas - - cuentas servirán para elaborar la declaración de valor (forma 3:2:6:D).

12. - Cálculo de Impuestos.

El cálculo de impuestos se hará de acuerdo a la fracción arancelaria - que le corresponda a cada uno de los materiales importados, en base a la tarifa general de impuesto a la importación. A la sumatoria de estas cifras se le aplicará subsidio si es que lo tiene, el 3% de participación - municipal, el 2% de fomento a las exportaciones y el impuesto al valor agregado. (forma 3:2:6:E)

Posteriormente se pasa a firmas autorizadas por personal de la Direc--

# DECLARACION DE VALOR

1 ADUANA DE DESPACHO		2 DECLARACION No.	3 LIQUIDACION No.	4 FECHA
5 NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL IMPORTADOR			6 REG. FED. DE CAUS.	
7 DOMICILIO			8 REG. FISCAL DE IMP. Y EXP.	
9 NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL PROVEEDOR			10 PROCEDENCIA DE LA MERCANCIA	
11 DOMICILIO			12 VINCULACION	
13 REPRESENTANTE LEGAL O AGENTE ADUANAL			14 REG. DE PERS. O PAT. ADUANAL	
15 FORMA DE FACTURACION	16 No. Y FECHA DE FACTURA		17 PAIS DE ORIGEN	
18 CONDICIONES DE PAGO		19 FORMA DE PAGO		
20 VALOR FACTURA M.E.		21 TIPO DE CAMBIO	22 VALOR FACTURA M.N.	

<b>23 DETERMINACION DEL VALOR NORMAL</b>				
<b>VALOR COMERCIAL DE LA MERCANCIA SOMETIDA A RECONOCIMIENTO</b>				M.N.
CONCEPTOS INCLUYENTES	POR VINCULACION	%		
	POR PAGO ANTICIPADO			
	COMISIONES			
	FLETES HASTA EL LUGAR DE EXPORTACION			
	SEGUROS HASTA EL LUGAR DE EXPORTACION			
	IMPUESTOS Y DERECHOS EN EL EXTRANJERO			
	ESTADA TRANSB. ETC.			
	OTROS			
SUBTOTAL				M.N.
CONCEPTOS DEDUCIBLES	POR PAGO DE CONTADO			
	POR CANTIDAD			
	POR NIVEL COMERCIAL			
	POR MERMAS ETC.			
	INTS. POR PAGO DIFERIDO			
	FLETES ENTRE LUGAR DE EXPORTACION E IMPORTACION			
	SEGUROS ENTRE LUGAR DE EXPORTACION E IMPORTACION			
	OTROS			
<b>VALOR NORMAL DE LA MERCANCIA</b>				M.N.
RELACION VALOR NORMAL A VALOR COMERCIAL				

24 CONDICIONES DE ENTREGA*	25 CLAVE*	26 No. DE DECLARACION*	27 FECHA*	28 No. DE ORDEN*
----------------------------	-----------	------------------------	-----------	------------------

29 NOMBRE COMPLETO DEL QUE SUSCRIBE	30 FIRMA:
-------------------------------------	-----------

\*SE ANOTARA EN CASO DE IMPORTACIONES QUE SE REALICEN EN PARCIALIDADES

3:2:6:D

## SOLICITUD DE IMPORTACION PARA PLANTAS TERMINALES AUTOMOTRICES

C. JEFE DEL SERVICIO ADUANAL  
DE  
P R E S E N T E

IMPORTACION SUBSIDIADA  
IMPORTACION TEMPORAL

IMPORTACION PARA REPOSICION Y REPARO  
IMPORTACION DE EMERGENCIAS  
IMPORTACION PARA REPOSICION

SOLICITO A USTED SE PRACTIQUE EL RECONOCIMIENTO ADUANERO Y LIQUIDACION DE LOS IMPUESTOS DE LOS EFECTOS CAUSADOS AL REGIMEN DE LA ADUANA PARA SU IMPORTACION EN EL

DIA \_\_\_\_\_ Y QUE ENTHARON AL PAIS POR LA ADUANA DE \_\_\_\_\_  
Y ENVIO(S) \_\_\_\_\_

(ANEXADOS CON LA(S) FACTURA(S))

NUM \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA:			MODELO		LISTA		FACTOR AJUSTE:			PORCIENTO DE SUBSIDIO:					
CLAVE	DESCRIPCION DEL MATERIAL	No DE UNIDADES	VALOR FACTURA	PESO EN KG		FRACCION ARANCELARIA	PRECIO ORIGINAL	COTIZACION ADUANERA	VALOR LISTA	VALOR NORMAL	VALOR BASE CALCULO	LIQUIDACION DE IMPUESTOS			
				UNITARIO	TOTAL							CAUSADO	SUBSIDIADO	EFFECTIVO	
VALOR DEL MATERIAL DE IMPORTACION POR MODELO Y POR LISTA				LIQUIDACION DE IMPUESTOS DE IMPORTACION POR MODELO Y POR LISTA											
REQUISITOS ESPECIALES _____											3% ADICIONAL				
_____											2% FONDA				
_____											SUMA IMP TOS IMP				
_____											I V A				
_____											TOTAL A LIQUIDAR				

LOS IMPUESTOS ASCENDEN EN TOTAL A  
LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

POR LA EMPRESA

PRACTIQUESE EL RECONOCIMIENTO  
EL JEFE DEL SERVICIO ADUANAL

NOMBRE COMPLETO  
EL VISTA

EL INTERVENTOR

\_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO

ción General de Aduanas, una vez firmadas, se procede a su pago en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; teniendo los recibos de pago se procede al retiro de la mercancía del recinto fiscal.

3:2:7: COMPRADOR PARTES NO PRODUCTIVAS NACIONALES.

El comprador de material no productivo nacional es el encargado de - realizar los trámites correspondientes para hacer llegar a la empresa los bienes y/o servicios indirectos a la producción, así como nuevas - adquisiciones e inversiones en activo fijo, de una manera oportuna y - eficiente.

Para que la persona encargada de esta función inicie su labor, tiene -- que originarse antes una necesidad en alguno de los departamentos de la empresa de algún bien y/o servicio para solicitarlo al departamento de Compras.

Analizaremos a continuación el procedimiento a seguir para llevar a -- cabo una compra de este tipo.

CLASIFICACION DE LA COMPRA.

Atendiendo al tipo de satisfactor que se necesite, se origina una clasifi- cación en tres tipos, de la siguiente manera:

- a) Bienes activo fijo o nuevas inversiones.
- b) Servicios.
- c) Bienes de gasto corriente o de consumo inmediato.

- Los bienes de activo fijo o nuevas inversiones son aquellos que - - pasarán a formar parte del activo de la empresa de manera indefinida y cuyo precio es mayor de \$ 5,000.00 (cada empresa marca el límite para este efecto).

- Los servicios son aquellos satisfactores que no son tangibles pero que representan la intervención de una fuerza de trabajo canjeable por dinero.

- Los bienes de gasto corriente o consumo inmediato son artículos que por su constante uso tienen que reemplazarse continuamente.

Es muy importante tener en cuenta esta clasificación para llevar un - - control de los gastos efectuados en esta sección de Compras.

#### REQUISICION DE MATERIAL.

El origen de una compra se inicia con la creación de una necesidad en -- alguno de los departamentos de la empresa.

Al surgir ésta se tendrá que elaborar una requisición cuidando de llenar correctamente todos los datos necesarios pues en esta medida se agilizará el siguiente trámite. Ver forma 3:2:7:A que contiene los siguientes datos:

a) Departamento que solicita

**REQUISICION DE COMPRA No. \_\_\_\_\_**

<b>DEPTO. QUE SOLICITA</b>	<b>FECHA</b>	<b>PARTIDA PRESUPUESTAL AFECTADA</b>	<b>RAZON PARA EL GASTO:</b>
<b>SECCION</b>	<b>AUTORIZACION OTE. DEPTO.</b>	<b>AUTORIZACION JEFE DEPTO.</b>	<b>CONSUMO ORDINARIO</b>
<b>PERSONA QUE SOLICITA</b>			<b>AUMENTO DE INSTAL.</b>
			<b>MANTENIMIENTO</b>
			<b>REEMPLAZO</b>
	<b>Ver. Bo. GGA. ADITVA.</b>	<b>PARA USO EXCLUSIVO DE COMPRAS</b>	
	<b>SOLO EN CASO DE ACT. FIJO</b>	<b>ACTIVO FIJO <input type="checkbox"/> SERVICIOS <input type="checkbox"/> GASTO ORDINARIO <input type="checkbox"/></b>	

<b>CANT.</b>	<b>UNID.</b>	<b>CLAVE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>MONTO TOTAL</b>	<b>PEDIDO DE REF.</b>	<b>FECHA EMBAR.</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

- b) Sección de ese departamento.
- c) Nombre de la persona solicitante.
- d) Fecha de solicitud.
- e) Autorización del Gerente de departamento.
- f) Partida presupuestal afectada.
- g) Autorización del Jefe del departamento.
- h) Razón para el gasto, marcar alguna de las opciones en el formato.
- i) Visto Bueno, de gerencia administrativa sólo - - cuando se trata de una inversión nueva o compra de activo fijo.
- j) Cantidad de piezas solicitadas.
- k) Unidad de medición (kg. . litro. pieza etc).
- l) Clave con la que se maneje la mercancía (en caso - de no existir dejar en blanco).
- m) Descripción de la mercancía.

Existe en este mismo formato una sección para uso exclusivo del departamento de Compras que contiene los siguientes datos:

- n) Marcar el tipo de gasto entre tres opciones  
1) Activo fijo. 2) Servicios y 3) Gasto ordinario.
- ñ) Precio unitario.

- o) Monto total.
- p) Pedido de referencia.
- q) Fecha en la que el proveedor promete el embarque de la mercancía.

#### RECEPCION DE REQUISICIONES EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

El titular del puesto, al momento de recibir la requisición, verificará que todos los datos estén acentados adecuadamente y asignará un número consecutivo que sirve como elemento de control e identificación inmediata en un archivo determinado.

#### SOLICITUD DE COTIZACION.

Una vez recibida la requisición por parte del titular del puesto, éste - - procederá a buscar la fuente de abastecimiento más adecuada para conseguir el bien y/o servicio necesario.

Es recomendable que se someta a concurso; la compra del consumo en cuestión, es decir, se pedirán tres cotizaciones (como mínimo) a tres diferentes proveedores para posteriormente decidir a quien se le comprará; en función de precio, calidad y servicio.

Es pertinente aclarar que cuando se trate de bienes de consumo inmediau

to no será necesario solicitar cotizaciones por escrito ni someter a -  
concurso dicha Compra, pues resultará demasiado tardado llevar a -  
cabo este proceso y no se contaría con oportunidad con el material ne-  
cesario.

#### COLOCACION DEL PEDIDO.

El siguiente paso, una vez decidida la fuente de abastecimiento, en --  
base a las cotizaciones solicitadas, es la colocación de la orden de --  
Compra, misma que deberá ser entregada al proveedor correspondien-  
te para que el material pueda ser surtido con oportunidad. El pedido  
(formato 3:2:7:B) debe contener los siguientes datos:

- a) Nombre del Proveedor.
- b) Clave asignada por el cliente en su archivo de --  
proveedores.
- c) Dirección del proveedor.
- d) Clave del registro del padrón del gobierno federal.
- e) No. de orden de Compra.
- f) Fecha colocación pedido.
- g) Libre a bordo (indicar el lugar).
- h) Condiciones de transporte.



- i) Condiciones de pago.
- j) Lugar de entrega.
- k) Fecha de entrega.
- l) Cantidad de artículos o servicios pedidos.
- m) Descripción de éstos.
- n) Precio unitario.
- o) Importe total.
- p) Marcar embarque mínimo requerido.
- q) Unidad de empaque.
- r) Marcar si el costo incluye empaque.
- s) Marcar si el precio muestra o no desglose de  
I. V. A.
- t) Firmas autorizadas.

Debe aclararse que cuando se trate de material de alta rotación de consumo, no se hace necesario elaborar un pedido, sino solamente - hasta con la requisición, el número de ésta bastará para que el proveedor embarque el material y sea recibido en el almacén del cliente, de igual forma con ese mismo número de requisición se procederá a pagar la mercancía.

Lo anterior es una manera práctica de ahorrar tiempo y dinero al omitir el pedido cuando se trate de material de bajo costo y alta rotación de consumo.

### SEGUIMIENTO DEL MATERIAL.

La labor no termina con la colocación del pedido, sino que se llevará a cabo un seguimiento muy de cerca a las mercancías solicitadas para que sean embarcadas con oportunidad.

La falta de este seguimiento ocasionará trastornos al departamento -- solicitante, que van desde la utilización indebida de materiales, hasta el paro de la línea de producción.

Es por lo tanto muy importante que el comprador de material no productivo se asegure de la consecución de los bienes y/o servicios que sean requeridos por los diversos departamentos de la empresa.

Cuando el material haya arribado a los almacenes de la empresa, el comprador será notificado por el propio proveedor en el momento de sellar y firmar de recibido la remisión que ampare los bienes embarcados o bien una nota en caso de servicios; posteriormente deberá -- notificar al departamento solicitante que su requisición esta cubierta para que pasen a recoger su mercancía al almacén correspondiente.

3:2:8. - MESA DE CONTROL.

RECEPCION DE EMISIONES Y AUTORIZACIONES DE CAMBIOS DE INGENIERIA.

Emisiones de Ingeniería se dividen en:

- 1) Emisiones de partes nuevas y de uso previo.
- 2) Cambios.
- 3) Cancelaciones.
- 4) Cambios de Dibujo.

1) Emisiones. - Al recibir las emisiones, se debe checar que tengan adjuntos los planos correspondientes, o sea, un tanto si es uso previo (U/P-S) y tres tantos si es parte nueva (U/P-N), haciendo al mismo tiempo la separación para las diversas líneas de vehículos.

2) Cambios. - Los cambios pueden ser para agregar usos, por reemplazo de No. de Parte o para corregir algún dato de la emisión - inmediata anterior.

3) Cancelaciones. - La cancelación del No. de parte puede ser:

- a) Total cuando en la emisión no se señale el No. de parte al que reemplaza o el número por el que es reemplazado.

- b) Es parcial cuando se cancelan sólo usos.
- c) Cuando la pieza sufre alguna modificación, se cancela el No. de Parte actual y se - - reemplaza por un número diferente.

4) Cambios de Dibujo.

- a) Se utiliza para distribución oficial de planos.
- b) Para indicar modificaciones a la pieza.
- c) Para liberación de parte "Y"\*.
- d) Por causas de revisión de planos.

Cuando se trata de información adelantada, entonces el formato -- "Cambio de Dibujo" hace las veces de la Emisión.

A.'C.'I.' s (AUTORIZACION DE CAMBIOS DE INGENIERIA)

En estas hojas se enlistan los números de partes sujetos a algún - - cambio, indicándose en forma específica dicho cambio y la causa de éste. Posteriormente es confirmado con la emisión correspondiente.

\* "Y" parte sujeta a aprobación de diseño.

Después de checar que la información técnica enviada por Ingeniería llegue de acuerdo a la mencionada anteriormente, se separa como sigue:

1. - Material eléctrico y chasis.
2. - Material de ornamentación exterior e interior.
3. - Material mecánico y carrocería.

Ya que está todo separado, se registra en el "Control y Recepción de Información Técnica" con los siguientes datos: No. de Parte, Descripción, No. de Comprador, Fecha de emisión recibida.

Una vez registrado, se sella con la fecha y hora en que se recibe. El comprobante de Ingeniería del Producto, así como el tanto del departamento de Compras.

Después de sellada toda la información, es entregada al comprador correspondiente y el comprobante se entrega al departamento de Ingeniería del Producto.

#### RECEPCION DE ORDENES DE COMPRA Y MODIFICACIONES.

##### ORDENES DE COMPRA. (Abiertas)

Después de entregar toda la información técnica a los compradores, --

éstos elaborarán una pro-forma de ORDEN DE COMPRA, con todos los datos necesarios y la turnarán a Mesa de Control para la asignación de un número progresivo, el cual es registrado en el "Control de Ordenes de Compra", con los siguientes datos:

No. Progresivo de Orden de Compra, Proveedor, No. de Partes, -- descripción, unidades, comprador, fecha de registro, año modelo, porcentaje de compra al proveedor en cuestión.

Cuando ya ha sido mecanografiada y firmada por el comprador, regresa a Mesa de Control para ser checada minuciosamente, que los datos que contiene sean veraces, siendo necesario, para esto, que tenga adjunta la emisión y la pro-forma correspondiente; para confirmar contra la emisión, el No. de Parte y los usos y contra la pro-forma, el No. de Orden de compra, el proveedor y el porcentaje.

El precio, si es parte de uso previo se checará contra el "Control y Recepción de Información Técnica" del año modelo anterior.

Si es parte nueva, se checará con el analista correspondiente, para corroborar si el precio está dentro del costo objetivo.

Posteriormente, se procede al registro en el "Control y Recepción de

Información Técnica" en vigencia, en la siguiente forma:

1. - Se localiza el No. de parte.
2. - Se registra la clave del proveedor, No. de Orden de Compra, porcentaje de compra y el precio sin el I. V. A.
3. - A continuación se firma para indicar que se ha cumplido con los pasos descritos anteriormente.

Una vez efectuado todo este procedimiento, se turna a la jefatura de Compras para su firma y posteriormente a la gerencia de Compras, también para su firma.

#### ORDENES DE COMPRA. (Cerradas)

Estas órdenes siguen el mismo procedimiento que las abiertas con excepción del registro ya que éste no se hace en el "Control y Recepción de Información Técnica". Se lleva un control separado muy similar, para identificar los pedidos cerrados de los abiertos.

#### MODIFICACIONES.

Las modificaciones a las órdenes de compra se originan por:

- a) Cambio de Precio.

- b) Cambio de Número de Parte.
- c) Cambio de No. de Orden de Compra.
- d) Cambio de Porcentaje de Compra.
- e) Cambio de Razón Social.
- f) Cambio de Efectividad
- g) Cambio de Número de Modificación.
- h) Corrección de algún error en la Orden de - -  
Compras.

Las Modificaciones llegan a Mesa de Control ya firmadas por el comprador y para su chequeo en la siguiente forma:

Se checan las sumas y se calcula el porcentaje de aumento dividiendo -- costo actual neto entre costo anterior y se anota en la parte superior - derecha de la modificación. Las unidades a que corresponden, el No. - de modificación, código, número de orden de compra, número de parte y demás datos, deberán también checarsse.

Lo más importante en el caso de las modificaciones, es que cada una -- originada por cambio de costo, debe tener su Hoja Maestra previamente elaborada, la que nos sirve como parámetro para checar los costos. Es muy importante que el costo negociado y la vigencia anotados en la Hoja Maestra, coincidan con la modificación.

En caso de que alguna modificación no tuviera Hoja Maestra, se debe consultar con el analista correspondiente para que se le elabore un costo objetivo y así prepararla.

A continuación se registran en el "Control y Recepción de Información Técnica", anotando el No. de Modificación y el precio que entre en vigor.

En las modificaciones originadas por otras razones, únicamente se hace el chequeo general, sin consultar Hoja Maestra.

Para su registro, solamente se corrige el dato por el cual fue originada la modificación, con excepción del cambio de No. de parte; en este caso el No. anterior se localiza en el control y se anota "reemplazo por" el No. actual, buscando al mismo tiempo el renglón del No. actual en el que sólo encontraremos la clave del comprador y la fecha de emisión, los demás datos, (Orden de Compra, Clave del PROVEEDOR, Porcentaje de Compra y precio) se tomarán de la modificación quedando así cubierto el renglón.

Ejemplo: (por otras causas - "porcentaje").

Si tenemos un 100% registrado y solamente se le dará al proveedor un 50% se borra el 100% sustituyéndolo por el 50% de compra total.

Por cambio de No. de Parte:

Tenemos por ejemplo el No. 2001080 y se reemplaza por el 2001075, en este caso todo permanecerá inalterable a excepción del número de la parte, que es el que se está reemplazando.

Posteriormente se firma para indicar que ya se han cumplido los pasos descritos, entregándose para firma del Jefe de Compras así como la del Gerente del Departamento.

ORDENES DE RETRABAJO.

Mesa de Control recibe pro-forma de esta orden, para la asignación de un número, registrándose en el file "Control de Ordenes de Retrabajo", anotando el No. progresivo, Proveedor, el o los números de parte, descripción, instrucciones, fecha de expedición, comprador y cantidad de piezas.

Se turna a mecanografía, después de firmado por el comprador, regresa a Mesa de Control para checar sumas, y demás datos, firmando de conformidad para luego obtener la firma de la jefatura y gerencia de Compras.

Para su distribución, se utiliza el mismo procedimiento de las Ordenes de Compra.

DESVIACIONES TEMPORALES DE ESPECIFICACIONES.

En este caso, sólo se le proporciona al comprador la forma y el número, registrando en el "Control de Desviaciones" el proveedor, No. de parte, descripción, usos, comprador, fecha y cantidad de piezas.

Una vez firmada por los Departamentos involucrados, regresa a Mesa de Control para ser archivada.

HOJA MAESTRA (Formato 3:2:8:A)

Al llegar una solicitud de aumento de precio de algún proveedor, debe llenarse la Hoja Maestra (mencionada en los párrafos anteriores). - - Estas, en ocasiones, son elaboradas por los analistas de costos objetivos.

El procedimiento es el siguiente:

PRIMERA PARTE.

No. de Parte; descripción; Mod. No., el No. de aumentos solicitados; en "Notificación del Cambio", la fecha en que fue recibida la carta; en "Efectividad solicitada", la fecha en que el proveedor solicita el aumento; en "Costo anterior", el precio vigente hasta ese momento; en "Costos solicitados", el costo que el proveedor desea como aumento y/o disminución.

SEGUNDA PARTE.

La efectividad del último aumento, se anotará en la columna de "efectividad anterior", los modelos en los cuales se usa esta pieza y cuántos por unidad, para anotarse en la columna modelos afectados - - (MOD'S AF.).

Con estos datos podemos llenar la mitad de la hoja como sigue:

Se resta, del Costo Solicitado, el Costo Anterior, registrando el resultado en la columna. "Incremento solicitado ( $\Delta S$ )". Este resultado se divide entre el costo anterior y así obtenemos el porcentaje de incremento solicitado ("%").

Se obtiene el número de piezas por unidad para multiplicarse por el volumen a producir a partir de la efectividad solicitada por el proveedor (para esto se utiliza el programa de Producción), registrándose el resultado en "Vol. Prod. afecta", (Volumen producción afectada).

A continuación, se multiplica el volumen por el costo anterior y se registra el resultado en "Monto total inicial", la "Diferencia total solicitada", se obtiene multiplicando el volumen de producción afectada por el incremento solicitado. Posteriormente se anota el costo objetivo obtenido por el analista y concluida la negociación se llenarán las columnas, -

"Costo negociado", y "efectividad autorizada".

Una vez registrados todos estos datos, se procede a calcular las columnas sobrantes, restando el costo anterior al costo negociado, se obtiene el incremento negociado ( $\Delta N$ ).

Dividiendo el incremento negociado entre el costo anterior, obtendremos el porcentaje de incremento negociado (%).

Para sacar el "volumen corregido", se calcula el volumen tomando en cuenta la efectividad autorizada y la cantidad de piezas por unidad.

Al multiplicar el volumen corregido por el incremento negociado, obtendremos la "diferencia total autorizada".

Al restar la diferencia total solicitada de la diferencia total autorizada obtendremos el "monto total controlado".

Si restamos el costo objetivo del costo negociado, obtendremos el costo objetivo contra el costo negociado, siendo el resultado positivo o negativo (Cto. Obj. - Cto. Neg.).

Multiplicando la "diferencia del costo objetivo contra el costo negociado" por el volumen corregido, tenemos el "nivel" siendo éste negativo o - - positivo.

En ambas columnas un resultado negativo, significa un: No. ahorro para la Empresa y un resultado positivo, significa un: Ahorro para la Empresa.

La columna, de incremento del ejercicio ( $\Delta$  ejercicio) se obtiene de la sumatoria de las columnas incrementos negociados ( $\Delta N$ ) de las -- Hojas Maestras del mismo proveedor en un mismo período.

La columna, porcentaje de incremento del ejercicio ( $\%$ ), se obtiene de dividir la cantidad resultante del incremento del ejercicio entre la misma columna del período inmediato anterior.

La columna, diferencia total en el ejercicio, se obtiene de la sumatoria de la columna diferencia total autorizada de las Hojas Maestras - del mismo proveedor en el mismo período.



C A P I T U L O 4

ORGANIGRAMAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

La organización encausa la tarea de la división del trabajo. Si dos personas quisieran mover una piedra tendrán que ponerse de acuerdo en cuanto al sitio en donde quieren poner dicha piedra, de tal suerte deben sincronizar sus movimientos para empujar al mismo tiempo, de esta forma se divide el trabajo de la manera más sencilla para que los participantes en la tarea encausen sus esfuerzos en un mismo sentido.

En la medida que los participantes en el desempeño de una labor, vayan en aumento, el número de funciones a desempeñar también aumentará haciendo más complejo el logro del objetivo común al que se encausan todas las funciones.

Mediante este proceso de organización, dentro de cualquier empresa se levanta la estructura que señala todas y cada una de las actividades que deban llevarse a cabo y disponerlas sobre un diagrama que indique su importancia jerárquica, así como sus asociaciones y discrepancias funcionales.

Dentro del departamento de Compras de la Industria Automotriz Terminal debido a su magnitud deben tomarse en cuenta varios factores para organi

zarlo jerárquicamente, cuidando que no se dupliquen tareas, no se - -  
omitan funciones, no se designen valores injustamente y sobre todo, -  
que todas las funciones queden comprendidas entre el suficiente perso-  
nal.

Por ser este tipo de empresa, una organización en donde se compran -  
cientos de artículos de diversa índole se hace necesario dividir, antes  
de asignar por grupos, todas las partes a comprar para designar pos-  
teriormente los puestos de compradores que serán necesarios.

De igual forma, todas las funciones del departamento de Compras ten-  
drán que ser bien identificadas para desmenuzarlas una por una y es--  
tructurarlo en diagrama por función para agruparlas posteriormente en uno  
sólo que resuma todas las funciones de Compras.

#### SECCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

La división que a continuación presento no trata, de ninguna manera, -  
de delimitar estrictamente cuales son los departamentos que deben - -  
actuar en las compras, pero en base a la práctica pueden dar buenos --  
resultados.

Cada organización deberá en base a sus necesidades, jerarquizar y divi-  
dir el trabajo de la manera más satisfactoria.

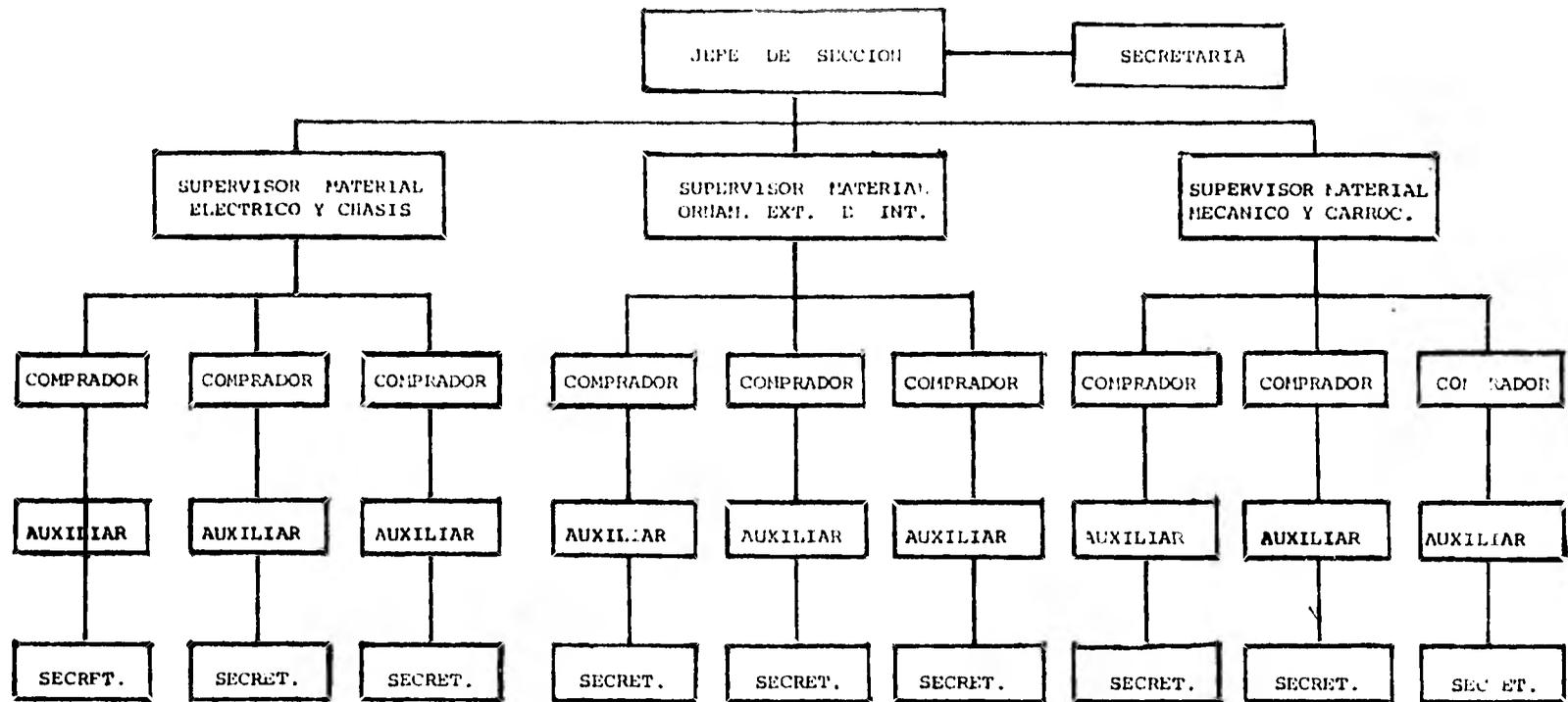
Podemos entonces, dividir al departamento de Compras de la siguiente manera:

- a) Compras material productivo nacional.
- b) Compras material no productivo nacional.
- c) Compras material tanto productivo como no productivo importado.
- d) Análisis o Ingeniería de Compras.
- e) Fomento y desarrollo o promoción de Proveedores.

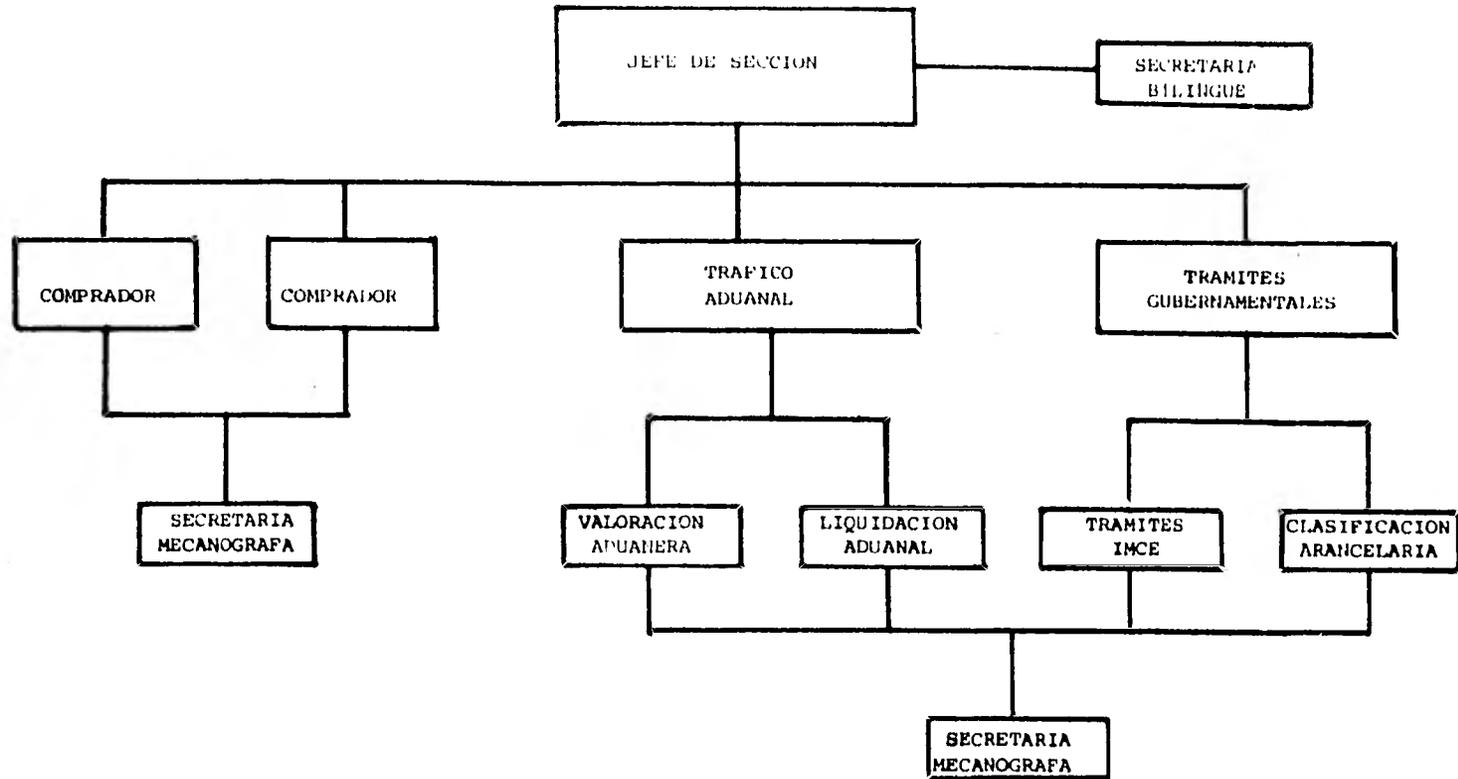
En base a cada sección se puede estructurar un diagrama que delimite funciones y marque claramente los niveles jerárquicos.

A continuación presentaremos un esquema de cada sección para finalmente conjugarlos y tratar de diseñar el organigrama del departamento de Compras.

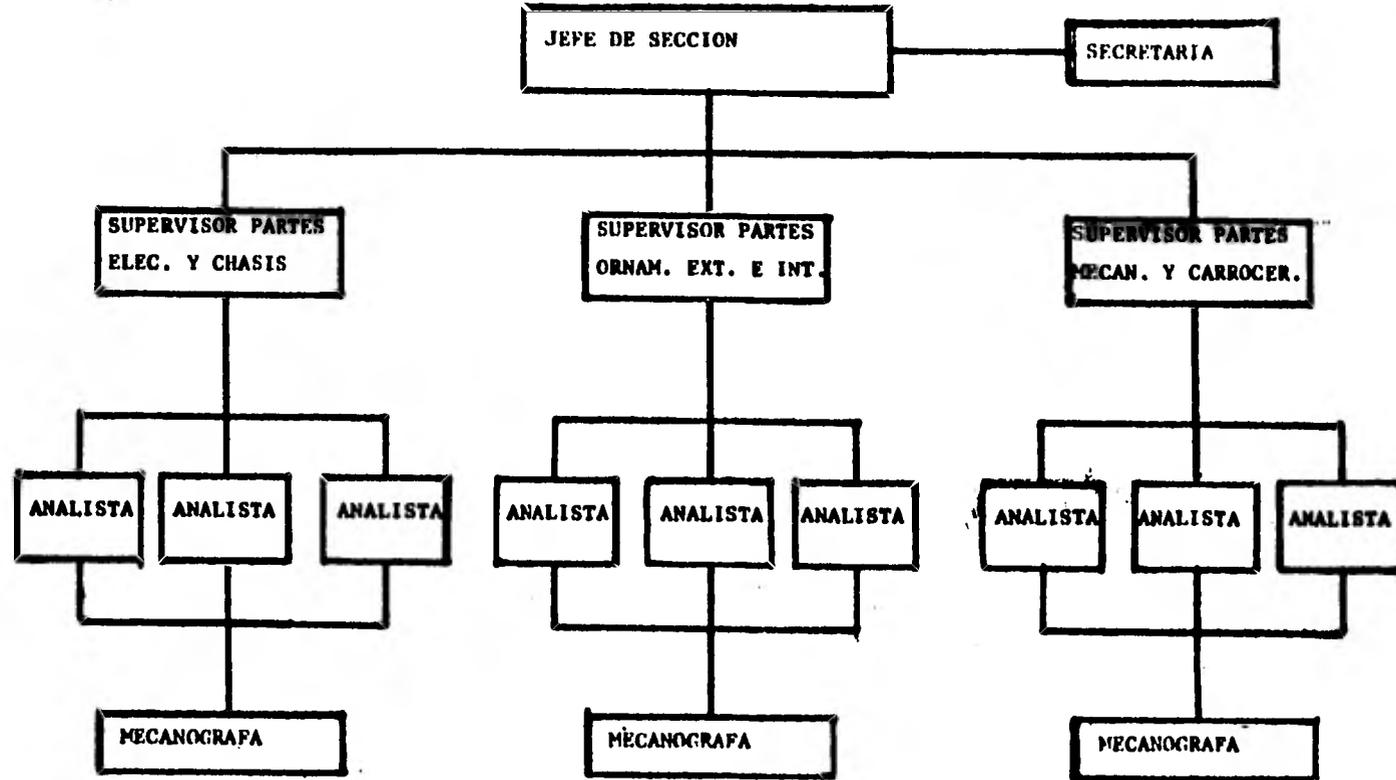
COMPRAS PRODUCTIVAS NACIONALES



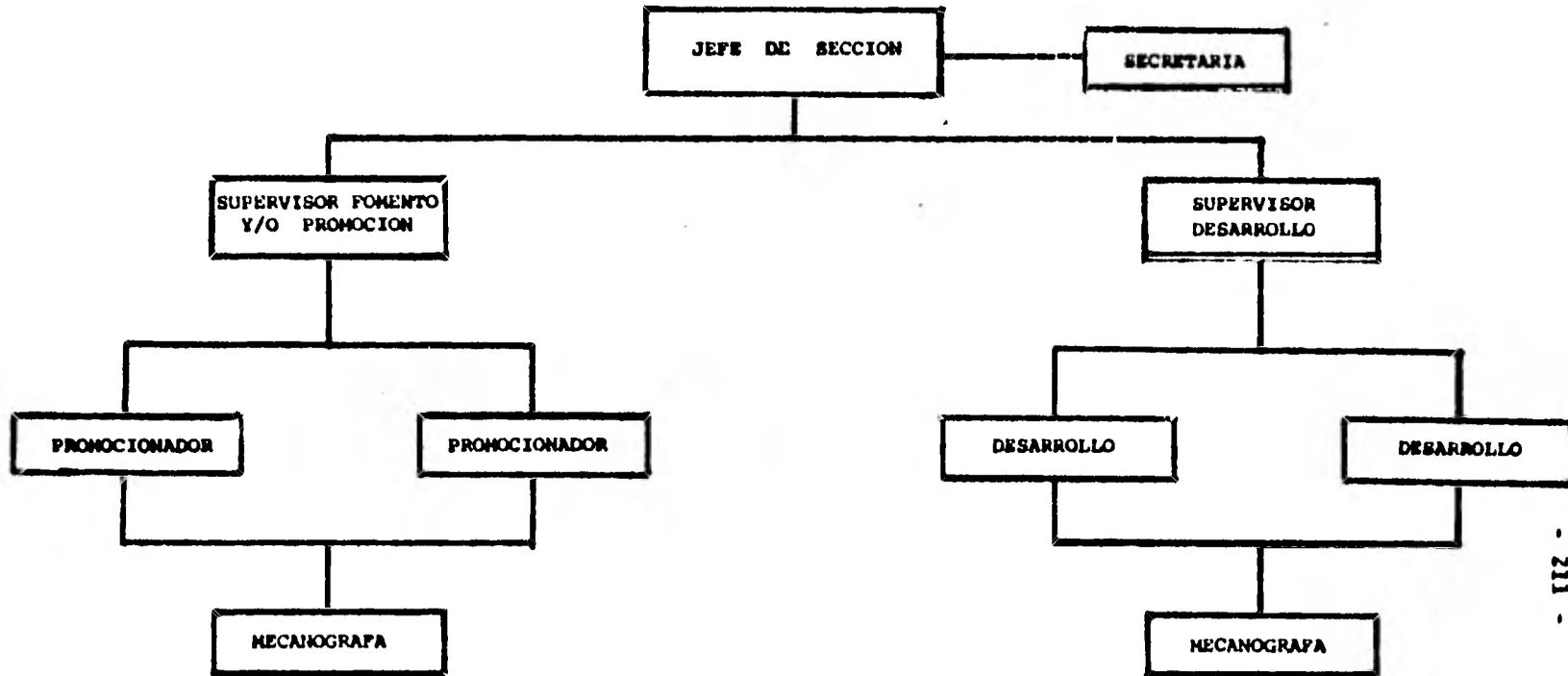
COMPRAS IMPORTACION



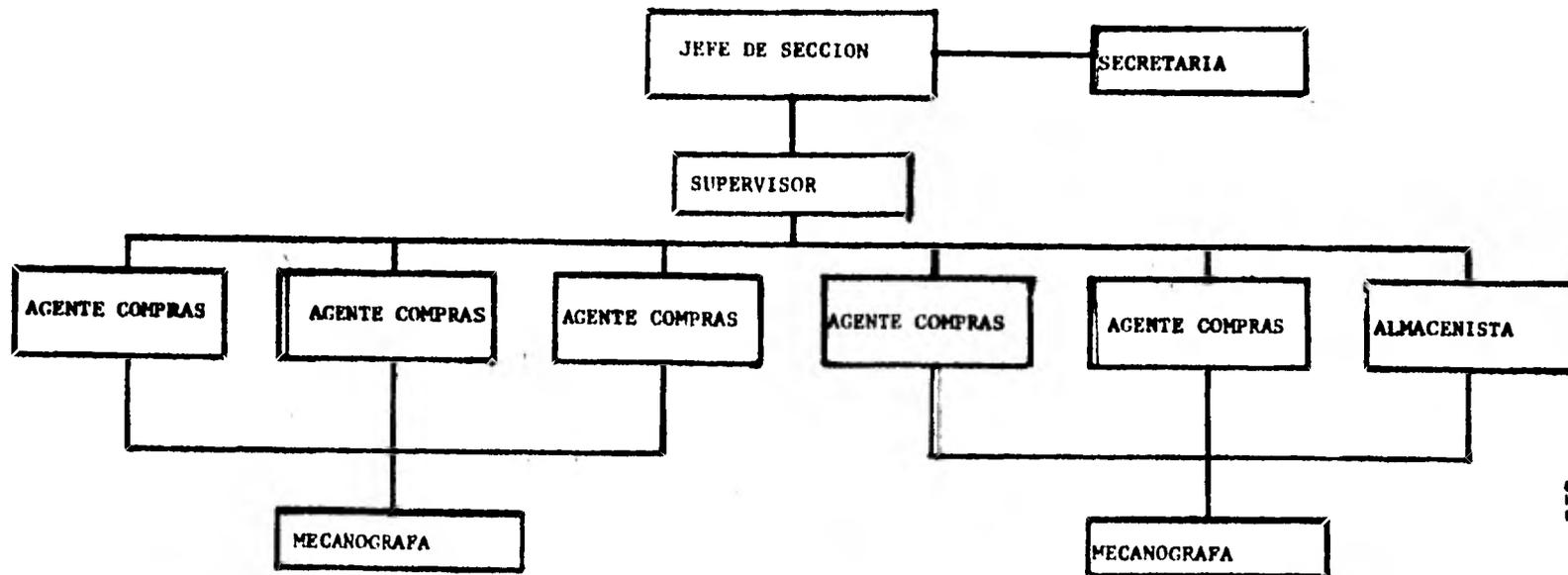
ANALISIS O INGENIERIA DE COMPRAS



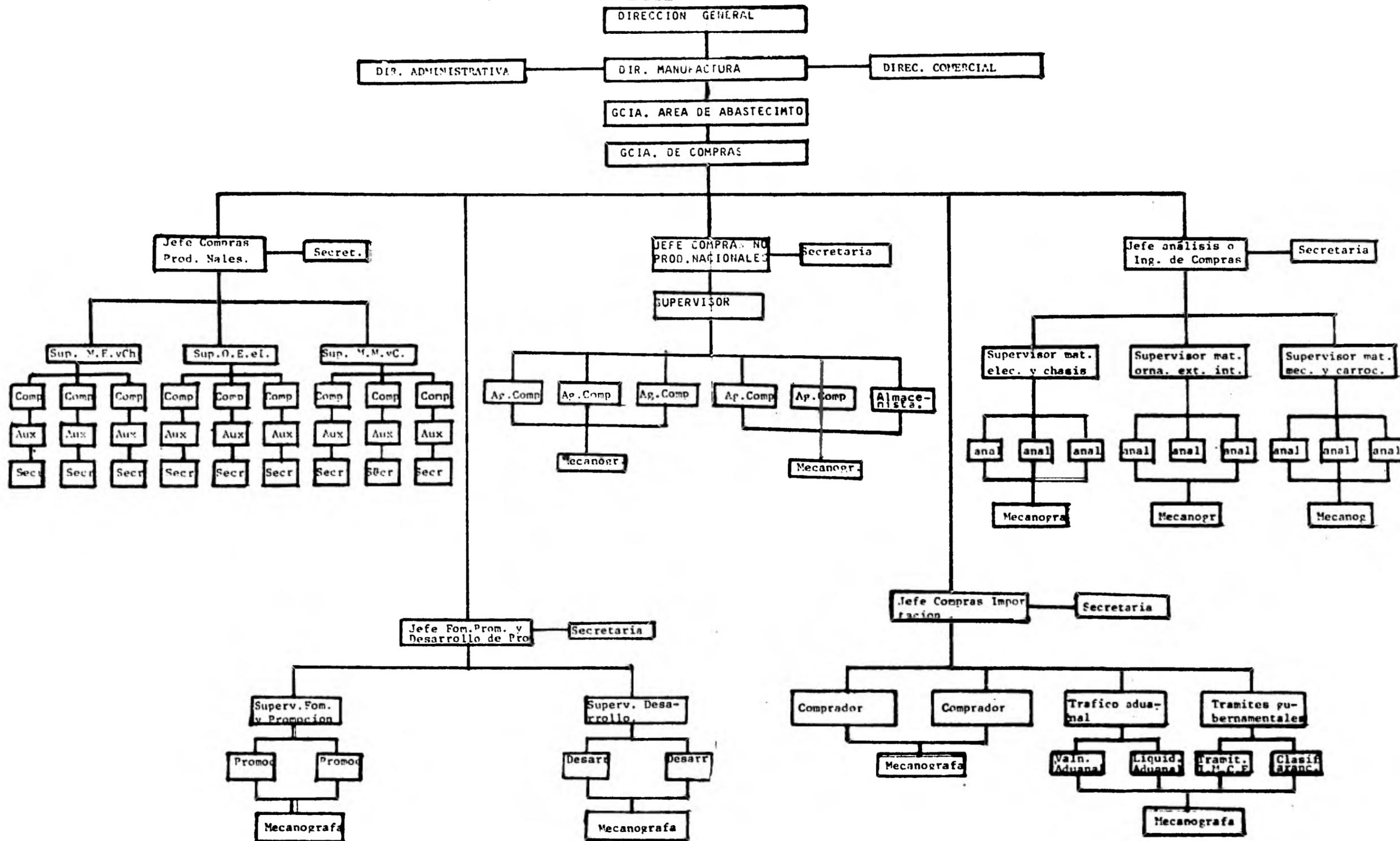
FOMENTO Y DESARROLLO DE PROVEEDORES



COMPRAS NO PRODUCTIVAS NACIONALES



ORGANIGRAMA GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS



Debido a la importancia que tiene la producción dentro de esta industria maquiladora, se puede observar que todo el departamento de Compras reporta directamente a la dirección de manufactura, esto es con el fin de mantener un control más estrecho del abastecimiento - pues las decisiones que se tomen en esa dirección (la de manufactura) serán más acertadas por estar en contacto directo con la producción, aunque muchas ocasiones se sacrifican aspectos financieros y administrativos, lo importante es abastecerse de lo necesario.

Pueden algunas empresas organizar su departamento de abastecimiento de tal manera que reporten a cualquier otra dirección, ya sea la de administración o la comercial, pero se correría el riesgo de sacrificar el oportuno y eficaz abastecimiento en aras de las finanzas u otros aspectos administrativos.

En fin, lo importante es que la organización del abastecimiento se estructure de tal manera, que todas las funciones se canalicen a un mismo objetivo.

Como se puede observar en el organigrama general del departamento de Compras aparecen más puestos de los descritos en el capítulo 3, mismos que no se describen y se proponen sus respectivos procedimientos por ser éstos, puestos de un nivel de jefatura - por un lado - que no permite

delinear tan estrictamente las características del titular por ser -- básicamente, de toma de decisiones y supervisión y por otro lado -- los puestos a un nivel secretariado o almacenista y auxiliar en general, no se discuten tampoco por ser un tanto obvia y rutinaria su -- labor.

Con lo anterior no se pretende decir que es innecesario contar con una descripción de dichos puestos, pero para los fines pretendidos con -- este trabajo lo conveniente es no presentarlos.

C A P I T U L O 5

LA EFICIENCIA EN COMPRAS COMO EJE RECTOR DE  
LAS UTILIDADES.

5:1 ANALISIS DE VALIA Y/O COSTOS OBJE TIVOS COMO - - -  
CONTROLADORES DEL PRECIO.

ANALISIS DE VALIA. -

El análisis de valía es un método relativamente nuevo, científicamente organizado.

En realidad es una técnica nueva aplicada a una vieja idea que trata de aplicar un costo objetivo que resulte justo para el comprador y para el vendedor.

Su objetivo primordial es asegurar una mejor actuación de los componentes de un producto, a un costo más bajo.

Así se llame Análisis de Compra, Reducción de Costo del Material Comprado, Control de Valor, Ingeniería de valor o Análisis de Costo y de Ingeniería, el tema es sólo uno: ahorrar dinero.

En el estudio de este método de análisis de valía se trata en gran parte de estudios y análisis de productos, o del diseño de los componentes, así como de los materiales, procedimientos y costos.

Es oportuno definir la palabra "valor" que significa cosas diferentes, - para personas distintas. Sin embargo la palabra valor en muchas ocasiones no tiene o tiene poca relación para con el costo.

Ejemplifiquemos con dos billetes que tienen el mismo material de cons-- trucción y el mismo proceso para elaboración, no obstante ambos bille-- tes valen diferente, ó bien, tienen diferente valor pues uno es de cien - - pesos y otro es de diez mil pesos, otro ejemplo puede ser el valor que tiene una aspirina para un individuo que tiene dolor de cabeza y el valor que pudiese tener la misma aspirina para una persona en perfectas condicio-- nes de salud.

En virtud de lo anterior podemos asignar dos posturas a la palabra valor: Valor de uso y valor de cambio, es decir, las cosas u objetivos son valuados en función del servicio o utilidad que nos puedan proporcionar en un - momento dado.

El valor de cambio es asignado a un patrón común que servirá como me-- dio de intercambio y permanecerá con un valor constante a la hora de hacer el intercambio; y el valor de uso estará en función de la utilidad que cada persona en una situación concreta asigne a un determinado bien.

Una vez que conocemos el significado que puede adoptar la palabra valor,

será más sencillo adaptarla a el papel que desempeña dentro del tema de análisis de valfa.

En la industria automotriz terminal, ésta nueva técnica es de gran utilidad pues con ella se han logrado ahorros que jamás se hubiesen esperado por parte de los directivos de esta tan importante rama industrial.

Dada la calidad de empresas maquiladoras ó ensambladoras en la que se arman un sinnúmero de piezas compradas a un cúmulo de proveedores, el control del precio de todas las piezas compradas representa el pilar central sobre el que descansa una operación sana desde el punto de vista financiero.

Definitivamente, y sin lugar a duda, el análisis de valfa es una herramienta que el departamento de Compras en la industria automotriz terminal ha sabido aprovechar en beneficio no sólo de las finanzas de la propia empresa, sino de la economía nacional, y es verdad que la escalada de precios en las partes componentes de un vehículo sería muy violenta si no existiera un control de precios, pero no un control gubernamental que en un momento dado fije un tope a determinados bienes, sino un análisis científico de el costo real de un artículo determinado.

En muchas ocasiones debido a la mala administración financiera de su negocio los proveedores de autopartes cotizan sus productos a precios disparatados y en estos casos inclusive el departamento de análisis de valfa ha servido como asesor del proveedor en el sentido de asignar -- precios justos a sus productos que elaboran. Para tales fines los integrantes de este departamento utilizan métodos ya establecidos y técnicas que no dejan lugar a duda de el profesionalismo para desarrollar -- esta función, la tarea va desde verificar tiempos y movimientos de la - mano de obra directa, hasta la estructuración de los costos de operación de manera sistemática para llegar a un precio de venta final, mismo que será rentable para el fabricante y será conveniente para el comprador o consumidor.

El análisis de valfa es pues un controlador de precios que de seguirse -- utilizando e implementándose en las demás industrias del país habremos logrado un buen golpe a la tan nociva carestfa de la vida.

Concluyendo, podemos decir que el análisis de valfa es elaborar un costo objetivo de un bien determinado desmenuzándolo en todos sus componentes y analizando cada uno de ellos llegando hasta el origen de la materia prima con la que se construyó e investigando los costos en el mercado de -- dichas materias primas, estudiando el proceso de elaboración en la fáabri-

ca del vendedor para asignar el costo proporcional por mano de obra directa al artículo estudiado y por último analizar desde el punto de vista contable todos los gastos en que incurra la empresa para la operación misma y fabricación de dichos artículos.

5.2. - LA NEGOCIACION COMPRADOR-VENDEDOR.

Una vez que se ha elaborado el costo objetivo del artículo o parte a comprar es muy común dentro de este negocio automotriz que el costo obtenido sea menor que el costo solicitado por el proveedor, razón por la cual, entra en acción una negociación para llegar a un acuerdo y afinar o conciliar los procedimientos de ambas partes - - comprador-vendedor para llegar a un determinado precio de venta -- final.

Por lo general el analista de Compras es una persona y al Comprador es otra, por lo cual es necesario que el primero haga una exposición para el Comprador mostrándole como llegó al costo objetivo para que no existan discrepancias a la hora de la negociación con el proveedor.

Cuando Comprador y Analista han comulgado la misma postura con respecto al costo objetivo, se cita al proveedor para llevar a cabo la negociación, en la cual intervienen el Comprador, el Vendedor y en ocasiones el Analista de Compras para aclarar situaciones de tipo técnico que pudiesen frenar la negociación, podríamos para efectos de mejor exposición distinguir tres tipos de negociación en cuanto al precio, sin pretender con ello dar una clasificación ni delimitar la acción de negociar; - -

estas pueden ser:

- a) Cuando el costo objetivo es menor al costo solicitado.
- b) Cuando el costo objetivo es igual al solicitado y -
- c) Cuando el costo objetivo es mayor al solicitado.

Cuando el costo objetivo obtenido por los analistas de Compras es menor que el costo solicitado por el vendedor es cuando la negociación se prolonga y se hace más problemática, esto es porque cada quien defiende -- su postura argumentando que su propio método de obtención de costo es -- el correcto, es aquí en donde entra en acción el analista, puesto que se -- hace necesario hacer una exposición técnica de la estructuración del precio de venta. En ocasiones, cuando el vendedor no queda convencido por el Analista es necesario asistir a la propia fábrica del vendedor para -- rehacer en presencia del Comprador y el Vendedor, el costo objetivo. -- Las discrepancias más comunes se presentan en los gastos operativos -- (ventas administrativas y financieras), pues es aquí en donde en ocasiones el vendedor no permite al Analista de Compras el acceso a la información contable que demuestre que los gastos aplicados son los correctos, en -- estos casos resulta obvio que el Analista tiene que recurrir a su experiencia, a datos estadísticos y a otros medios como la comparación con empreu

sas similares, para determinar el porcentaje de gastos operativos que deban aplicarse a la pieza en estudio. La solución a este problema es que el vendedor dé acceso a este tipo de información para que se concilien los costos obtenidos por ambos lados, sin embargo existen casos en los que el proveedor por políticas de su organización impiden proporcionar información de este tipo y es aquí en donde entra una fase de regateo pero fundamentado en bases técnicas.

Cuando el acceso a la información financiera del vendedor es permitido y persisten las discrepancias se tiene que rehacer una estructuración de costos en equipo analista-vendedor, para finalmente encontrar el motivo de las diferencias y conciliar los precios para cerrar la negociación.

En cuanto a la mano de obra directa y las materias primas utilizadas, son raras las veces que existen posturas opuestas, dado que son dos factores medibles fácilmente y comprobables con documentación inclusive a veces oficial.

Cuando el costo objetivo obtenido por los analistas de Compras es igual al solicitado por el proveedor, no existe mayor problema puesto que únicamente se tendrá que limitar la acción a plasmar en el pedido el precio solicitado.

Cuando el costo objetivo es mayor al costo solicitado por el proveedor, se procede a notificar al vendedor haciéndole corregir su sistema de - costeo pues no es nada recomendable sacrificar hasta cierto punto con - dolo a un proveedor sabiendo que en un futuro empezará a fallar finan- cieramente y con ello su servicio y calidad se derrumbarán en perjui- cio del propio cliente.

Por lo tanto se asesora en estos casos al proveedor para que mejore su situación y redunde en un mejor servicio y una mejor calidad asegu- - das para el mismo cliente.

En los tres casos anteriores la negociación se limitó únicamente al pre- cio pero existen otros factores como: calidad, servicio y condiciones de pago, que también entran en juego a la hora de la negociación. En el pri- mer caso se tendrá que hacer una balanza para que todos los factores de la negociación queden nivelados de tal manera que las condiciones nego- ciadas sean benéficas para ambas partes, en el segundo y tercer casos - sólo estarán en juego la calidad, el servicio y las condiciones de pago que que si bien no sustituyen al factor precio en la negociación si son de vital importancia, pues hay quienes prefieren comprar caro - relativamente - a sufrir por faltantes en la línea de ensamble por entregas frustradas o - sufrir por mala calidad de los productos, dos factores que redundarían en

costos no presupuestados redituando finalmente en más pernicioso el comprar barato que el comprar caro pero con buena calidad y servicio, claro es que lo ideal sería comprar barato con buena calidad y buen servicio pero cuando no se consiguen los tres factores reunidos es importante tomar la decisión de cuidar los pesos aunque con ello se descuiden los centavos.

5.3. - LOS PRESUPUESTOS EN COMPRAS.

EL PRESUPUESTO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

El presupuesto es simple y sencillamente, planear el cómo vamos a utilizar los recursos económicos para los fines que perseguimos.

En el departamento de compras es en donde se llevan a cabo la mayoría de movimientos de circulante, puesto que por ahí entran todos los insumos necesarios para que la organización funcione como tal.

Es por lo tanto de vital importancia el suponer cuanto es lo que se necesitará de dinero para todas las compras que se efectuarán en el período próximo inmediato.

En algunas Empresas, actualmente se tiene la creencia por parte de los directivos de compras, que lo que la empresa necesite debe ser comprado sin importar la opinión que al respecto tengan los titulares de finanzas.

Esto se debe principalmente a que el número de proveedores de los insumos de la organización son relativamente pocos y el movimiento que se registra diariamente en el departamento de Compras no reviste gran importancia, como consecuencia de haber pocas operaciones al día en un departamento de Compras resulta obvia la utilización de poca gente en el

mismo y además con una preparación que dista mucho de un conocimiento técnico de lo que son los presupuestos.

En la Industria Automotriz Terminal, el departamento de Compras adopta un papel principal y terminante para el sano funcionamiento de la Empresa, en virtud de ser el abastecedor de el automóvil desarmado, esto quiere decir que si Compras falla, Producción y Ventas fallarán, arrastrando al mismo avismo a finanzas.

Sin duda, cada departamento tiene una misión importante en la organización, pero, me aventuro a decir que su sana labor descansa en un buen abastecimiento.

Ahora bien, por el departamento de Compras no sólo entran las piezas necesarias para armar un automóvil, sino también todos los bienes y servicios que utiliza la empresa para sobrevivir dentro del contexto industrial. Esto nos lleva a dividir el departamento de Compras, para su mejor funcionamiento, en varias secciones que se encarguen por separado de realizar las compras para los diversos fines. Por lo tanto, deberán manejarse presupuestos por separado para llevar un mejor control del gasto efectuado.

A lo que nos avocaremos, por ser éste el más importante dentro de esta

Industria, es al presupuesto de material productivo, sin querer hacer a un lado los presupuestos, no menos importantes, pero sí menos - - trascendentes, de gastos departamentales, de nuevas inversiones y de compras de material no productivo, mismos que finalmente se ven a silados en el presupuesto global de la empresa.

El presupuesto de material productivo es un parámetro que nos permitirá ir midiendo en el transcurso del año modelo, los resultados obtenidos en las compras, marcándonos según sea el caso, un sobre costo o un ahorro para la utilidad final de la empresa.

> La idea de planear el gasto por concepto de compras nació de la preocupación de algunos directivos por el incremento a los costo de venta - - tan acelerados en los últimos años, haciendo poco a poco salir de la - - competencia a algunos productos por los altos costos de elaboración.

Por lo anterior se hace necesario formular un presupuesto bien fundamentado que se sume como última palabra al presupuesto global de la organización.

Este presupuesto sin embargo, como todo lo presupuestado, está sujeto a variaciones, razón por la cual deberá tener ciertos límites de flexibilidad, para lo cual es bien importante plasmar en el plan de Compras - -

las bases y los supuestos sobre los cuales se elaboró para preveer una posible falla en caso de que no se cumpliera alguno de los supuestos presupuestales.

Todo esfuerzo de la sección de análisis de valores ó análisis de - - Compras se vería frustrado si no existiera un controlador que nos marcara hasta donde podemos gastar.

Se suscribe pues el argumento anterior, al cúmulo de motivos para contar con un presupuesto propio del departamento de Compras. Y decimos que propio del departamento de Compras pues es ahí donde se tiene la experiencia, el contacto directo y la historia verídica de la variación de los precios de todas las partes que se utilizan en el ensamble de un vehículo.

Dado el gran número de partes compradas, y con ello el no menos -- numeroso grupo de proveedores que se manejan en Compras se hace necesario que de manera individual se elabore un presupuesto, por - motivo de que el departamento o sección de presupuestos a nivel global no tendría el mismo tino al planear el egreso vía compras de tan variados y extensos productos y proveedores manejados.

### CONCLUSIONES.

En el departamento de Compras, existen varias secciones, tal y - - como se analizó en el cuerpo de esta obra, cada sección tiene su muy particular función y todas interaccionan para lograr un fin comun.

Es muy importante no olvidar que este departamento, contribuye de - manera especial al logro de las utilidades de la Empresa.

Hemos enfatizado en el sentido de que las compras juegan un papel - - importante en los resultados de un negocio, principalmente en el de la Industria Automotriz Terminal, pues se cuenta con una sección de - - análisis o ingeniería de compras que sirve como regulador de los precios de venta por parte de las diversas fuentes de abastecimiento.

Esta importante sección (Análisis o Ingeniería de Compras), dentro de este departamento, ha logrado en los últimos años, ahorros importantísimos vía compras, mismos que se reflejan obviamente en las utilidades globales de la empresa, estos resultados jamás fueron esperados por los ejecutivos de la organización y menos aún se creyó que se originasen en ese departamento.

Más importante aún, resulta que el hecho de otorgar un precio justo - -

tanto para vendedor como para comprador se vea reflejado como un -- obstáculo a la "carrera inflacionaria".

Podemos entonces decir, que si todos los departamentos de compras de diversas ramas industriales y comerciales, contaran con una sección especializada, en el análisis de costos, se otorgarían precios más justos y se contribuiría a combatir la inflación nacional.

Las secciones de compras de partes productivas y no productivas nacionales, consiguen un papel relevante al efectuar el cierre de las negociaciones de manera conveniente para la empresa. Una vez que el comprador ha recibido la información de las demás secciones del departamento de Compras, tales como la de Análisis o Ingeniería de Compras, en el sentido de proporcionar un costo objetivo de la parte a comprar; así -- como de la de Fomento y Desarrollo de Proveedores en lo que respecta a disponer de un Banco de fuentes de abastecimiento, éste toma la decisión para fijar los aspectos diversos de la negociación, tales como:

- a) Condiciones de pago.
- b) Tiempos de entrega.
- c) Calidad requerida y
- d) Cantidad necesaria.

Por lo anterior, cualquier esfuerzo encaminado a conseguir un precio justo sería vano si no se contemplaran en la negociación los demás - aspectos mencionados, de manera que, una buena negociación traerá como beneficios, el ahorro por manejo de inventarios adecuados, la producción continua por entregas oportunas, la imagen de la empresa y garantía de los productos por medio de la buena calidad y finalmente el buen manejo financiero por medio del pago en un plazo conveniente. Es pues, esta sección, en donde se concreta la labor de otras secciones y donde se observan los logros de los objetivos del departamento de Compras.

La sección de Fomento y Desarrollo de Proveedores, no es menos importante, dado que de ahí depende el contar con un banco de proveedores. Por consiguiente, cualquier labor bien realizada por las demás secciones del departamento, se verá frustrada, si no se contara con las fuentes necesarias de abastecimiento.

La sección de compras importación, es muy significativa, debido a que aún no se cuenta con una fabricación al 100% de partes nacionales componentes de un automóvil, es necesario entonces, importar diversos materiales a través de un proceso diferente al utilizado en las compras nacionales. Una sección especializada en ello, tramitará los pasos - -

necesarios para hacer llegar, tanto el material productivo como el no productivo así como maquinaria y equipo.

Podemos observar que todas las funciones dentro del departamento de Compras, son importantes y colaboran proporcionalmente, al logro de los objetivos departamentales. Resulta lógico que si alguna de las secciones fallara, se desequilibraría el buen funcionamiento departamental, incurriendo en problemas que pueden ser graves.

Es importante en vista de lo anterior, contar con una organización -- bien fundamentada y establecer los procedimientos y sistemas a seguir para que los esfuerzos de las distintas secciones del departamento de Compras, se encaminen hacia los mismos objetivos.

Es entonces, en donde la descripción y procedimientos de los diversos puestos se hace necesaria.

Por una parte, si conocemos que características debe poseer el aspirante a algún puesto en el departamento de Compras por medio de la descripción del puesto mismo; y por otro lado sabiendo cuales son las principales funciones a desempeñar, por medio de los procedimientos establecidos, se podrá contar con un personal idóneo, que laborará en base a procedimientos formulados en condiciones óptimas, para de esta manera -- poder medir el desempeño del personal, comparando los resultados obten

nidos, contra los procedimientos preestablecidos.

Magníficos resultados se han logrado en ahorro de tiempo ocasionado por entrenamiento e introducción a personal de nuevo ingreso. Dentro del departamento de Compras al contar con los procedimientos - por escrito de cada puesto.

De igual forma, se han obtenido beneficios en cuanto al personal seleccionado, al saber que requisitos demanda cada puesto por medio de su descripción.

Lo anterior hace evidente que, el contar con la descripción y los procedimientos de un puesto, dará como resultado la realización satisfactoria de los objetivos del departamento.

Los organigramas, por su parte, son la "radiografía" organizacional del departamento de Compras, en la cual se podrá observar cual es la - - estructura y jerarquización tanto de funciones como de responsabilidades.

Como conclusión final general podemos decir que cualquier departamento de Compras que cuente con un manual de organización y procedimientos - logrará magníficos beneficios económicos, al no perder tiempo en intro-ducción al personal de nuevo ingreso, y además al contar con una gufa - - por escrito de cuales son las principales funciones de los diversos puestos

del departamento, se podrá dar cumplimiento a la última etapa del proceso administrativo, que es: Ei Control, al determinar si se está cumpliendo con lo establecido, en cuanto a procedimientos, -- organización y sistemas.

B I B L I O G R A F I A

1. - Abastecimiento: La ciencia moderna de las compras.  
Henry G. Hodges, México 1962  
Herrero Hnos., Sucesores, S.A. 406 pp.
2. - El gerente de compras y sus funciones  
Victor H. Pooler, Jr. México 1978  
Limusa 300 pp.
3. - Manual de compras y/o adquisiciones como elemento clave en la administración de una empresa México 1979.  
C.P. Olga Menache Peredo. 130 pp.
4. - Sistemas y procedimientos, un manual para los negocios y la industria.  
Victor Lazzaro México 1979.  
Diana 677 pp.
5. - Para comprender la historia  
Juan Broom  
Nuestro Tiempo 171 pp.